



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza portfolia zákazníků a návrh diferenciací vztahů k zákazníkům  
Analysis of Customers Portfolio and Proposal for Differentiation of Relations to  
Customers

Student:  
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Renata Matoušková  
doc. Ing. Pavla Macurová, CSc.

Ostrava 2020

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Renata Matoušková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Téma: Analýza portfolia zákazníků a návrh diferenciací vztahů k zákazníkům  
Analysis of Customers Portfolio and Proposal for Differentiation of  
Relations to Customers  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoreticko-metodická východiska analýzy zákazníků a řízení vztahů se zákazníky
3. Charakteristika podniku
4. Analýza portfolia zákazníků
5. Návrh diferenciací vztahů k zákazníkům
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

MACUROVÁ, P., N. KLABUSAYOVÁ a L. TVRDOŇ. *Logistika*. 2. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2018. 370 s. ISBN 978-80-248-4158-8.

SWINK, M., S. MELNYK, B. COOPER and J. HARTLEY. *Managing Operations Across the Supply Chain*. McGraw-Hill/Irwin. 2nd ed. 2013. 603 p. ISBN 978-0078024030.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Pavla Macurová, CSc.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 07.05.2020



---

doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.  
vedoucí katedry



---

doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.  
proděkanka pro studium  
na základě pověření k jednání č.j.  
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 24. dubna 2020

  
.....  
Bc. Renata Matoušková

## Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala doc. Ing. Pavle Macurové, CSc. za vedení mé diplomové práce, odbornou pomoc, cenné rady, připomínky a čas, který mi věnovala při vypracování této práce. Dále bych ráda poděkovala konzultantce vybraného podniku, která mi poskytla potřebné informace a umožnila spolupráci s touto společností.

# Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoreticko - metodická východiska analýzy zákazníků a řízení vztahů se zákazníky .....	7
2.1	Segmentace zákazníků .....	7
2.2	Řízení vztahů se zákazníky – CRM systémy .....	11
2.3	Důležitost zákazníka pro podnik.....	15
2.4	Úloha zákaznického servisu v řízení vztahů se zákazníky.....	18
2.5	Analýza zákazníků .....	20
2.6	Paretova analýza.....	21
3	Charakteristika podniku .....	24
3.1	Popis podniku.....	24
3.2	Uplatnění produktů společnosti.....	25
3.3	Organizační struktura .....	27
3.4	Řízení vztahů se zákazníky ve zkoumaném podniku.....	29
4	Analýza portfolia zákazníků .....	33
4.1	Geografická segmentace zákazníků .....	34
4.2	Požadavky zákazníků na balení a certifikáty .....	37
4.2.1	Typy balení výrobků .....	37
4.2.2	Druhy certifikátů.....	38
4.3	Typy obchodních vztahů s odběrateli .....	39
4.4	Dosavadní kategorizace zákazníků ve společnosti .....	41
4.5	Vlastní Paretova analýza podílu jednotlivých zákazníků a segmentů zákazníků na celkovém obratu .....	44
4.6	Analýza klíčových zákazníků společnosti .....	48
4.7	Analýza vývoje zakázek klíčového zákazníka A4 .....	51
4.7.1	Dodací termíny v období 2017-2019 .....	52
4.7.2	Počet reklamací zákazníka A4 v období 2017-2019 .....	53
4.7.3	Spolehlivost dodávek.....	55
4.7.4	Typ obchodní spolupráce se zákazníkem A4 .....	56
4.7.5	Vývoj cen produktů .....	57
4.7.6	Změny obchodního manažera .....	59
4.7.7	Počet poptávek a realizovaných objednávek .....	59
4.8	Shrnutí výsledků analýzy zákazníka A4 .....	60
4.9	Zhodnocení cenové politiky ve zkoumané společnosti.....	61
4.10	Shrnutí výsledků analýzy .....	63

5	Návrh diferenciacie vztahů k zákazníkům.....	65
5.1	Návrh změn přístupu ke skupině klíčových a významných zákazníků.....	65
5.2	Návrh změn přístupu ke skupině málo významných zákazníků .....	70
5.3	Návrh změn v celkovém přístupu k zákazníkům .....	71
5.4	Doporučení k realizaci navržených změn .....	73
6	Závěr .....	74
	Seznam použité literatury .....	76
	Seznam zkratk .....	78
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	



# 1 Úvod

V dnešním, rychle se měnícím podnikatelském prostředí musejí podniky hledat stále nové způsoby, jak získat konkurenční výhodu, tedy získat nové a udržet si stávající zákazníky. Díky globalizaci, rozvoji nových technologií a neustále rostoucí konkurenci musejí podniky hledat nové možnosti, jak vytvořit unikátní a oproti konkurenci hodnotný produkt a tím si získat loajalitu zákazníků. Zákazníci jsou považováni za nejdůležitější zdroj existence podniků, bez zákazníků by firmy nemohly prodávat své produkty, neměly by tedy prostředky a nemohly dále fungovat. V současném vysoce konkurenčním podnikatelském prostředí je nesmírně důležitá péče a způsob řízení vztahů se zákazníky, stejně jako zákazníkům permanentně nabízet vyšší hodnotu, než je nabízena konkurencí. V případě nespokojenosti zákazníka dnes není žádný problém najít si jiného, konkurenčního dodavatele. Poznání zákazníků, individuální přístup a přizpůsobování se jejich potřebám jsou klíčovými faktory moderně smýšlejícího, konkurenčního podniku.

Společnost, která je v této diplomové práci zkoumána, vyrábí produkty nacházející uplatnění ve strojírenské a průmyslové výrobě. Působí v Olomouckém a kraji a je dceřinou společností německé skupiny. Z důvodu ochrany údajů nebude výroba detailně specifikována. Podnik v České republice působí již od roku 1994 a ve svém oboru výroby má zkušenosti již více než 100 let. Podnik má mnoho zákazníků ze států celého světa. Produkty oslovují jak nové zákazníky, tak mnohaleté, stálé zákazníky, a to především díky své prvotřídní kvalitě.

Cílem této práce je provést analýzu portfolia zákazníků a na základě jejího výsledku navrhnout změny přístupu k zákazníkům, u kterých je to žádoucí, popřípadě doporučit metody další spolupráce se zákazníky. Každý zákazník přináší firmě jinou hodnotu a firma by měla vědět, jakou hodnotu jí který zákazník přináší. Hodnota zákazníka závisí na více faktorech a zjištění těchto faktorů pomůže společnosti zaměřit se právě na ty zákazníky, kteří přinášejí největší hodnotu a potenciál do budoucna.

V této práci bude analyzována struktura zákazníků ve zkoumané společnosti, dále bude provedena segmentace zákazníků dle jejich podílu na obratu a dle jednotlivých zemí. Na základě analýzy bude zacíleno na klíčové zákazníky a analyzován jejich vývoj za období posledních tří let a doporučeny návrhy na budoucí spolupráci.

V teoretické kapitole budou přiblíženy teoretické pojmy týkající se problematiky segmentace zákazníků, CRM systémů, analýzy zákazníků a dalších, úzce souvisejících témat jako například důležitost zákazníka pro podnik a úloha útvaru zákaznického servisu v podniku. V této kapitole bude také teoreticky popsána Paretova analýza, která je aplikována v praktické části, čtvrté kapitole této diplomové práce.

Po provedení charakteristiky podniku bude analytická část práce věnována samotné analýze portfolia zákazníků ve vybraném podniku. Bude zhodnocen celkový počet zákazníků a srovnání tuzemského a zahraničního trhu. Současná kategorizace zákazníků, včetně výhod jednotlivých kategorií, bude také přiblížena. Paretova analýza ukáže podíl jednotlivých zákazníků a zákaznických segmentů na celkovém obratu společnosti. Dále bude analyzován vývoj klíčových zákazníků za období posledních tří let. Analytická kapitola bude zakončena zhodnocením používané metodiky cenotvorby. Uplatněnými metodami budou například klasifikační ABC analýza, analýza vývoje ukazatelů úrovně služeb pro zákazníky, propočty indexů vývoje tržeb či analýza dělby práce v péči o zákazníky.

V návrhové kapitole budou na základě výsledků analýzy navržena doporučení změny přístupu k určitým zákazníkům či skupinám zákazníků. Budou navržena opatření do budoucna, která pomohou podniku zlepšit, popřípadě udržet současnou pozici na trhu a vztahy se zákazníky.

## 2 Teoreticko - metodická východiska analýzy zákazníků a řízení vztahů se zákazníky

V této kapitole budou přiblíženy teoretické pojmy týkající se analýzy vztahů se zákazníky. Východiskem analýzy je vhodná segmentace zákazníků, která je prováděna dle různých kritérií. Provedení segmentace zákazníků umožňuje podniku zaměřit se na tu skupinu, která je atraktivní a přináší podniku největší hodnotu. To, jakým způsobem jsou řízeny vztahy se zákazníky v podniku, sehrává další důležitou roli. Podnikatelské prostředí se neustále mění, konkurence rapidně roste a firmy se tomuto prostředí musejí co nejlépe přizpůsobovat, aby si udržely svou tržní pozici. K tomu je nezbytné poznat zákazníky a jejich potřeby, aby právě za „naše“ produkty vynaložili své zdroje. Hodnota zákazníka je chápána ze dvou pohledů. Z pohledu zákazníka jako přínos podniku, tedy produktů, které mu jsou nabízeny, a z pohledu podniku na hodnotu zákazníka, tedy, jak je zákazník pro daný podnik důležitý. V současné, moderní době velmi vysoké konkurence přežijí ty podniky, které se nejlépe přizpůsobují. V řízení vztahů se zákazníky hraje nezastupitelnou úlohu obchodní oddělení, které je tvořeno jak obchodními manažery, tak oddělením zákaznického servisu, které je se zákazníky v každodenním kontaktu. Poslední část této kapitoly je věnována klasifikaci zákazníků podle jejich podílu na celkovém obratu podniku pomocí Paretovy analýzy.

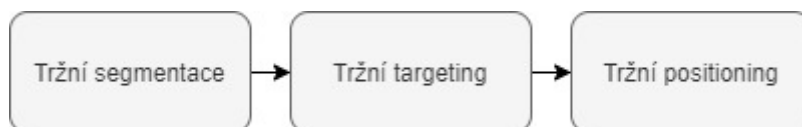
### 2.1 Segmentace zákazníků

Aby podnik mohl podnik efektivně uspokojovat potřeby svých zákazníků, je potřeba zjistit a zaměřit se na segmenty, které mu přinášejí největší hodnotu a jsou pro podnik atraktivní. Není možné oslovit všechny zákazníky působící na trhu a ani není možné oslovit všechny stejným způsobem. Stejně jako jsou heterogenní trhy, jsou i zákazníci. Cílem segmentace je poznat strukturu trhu a zákazníků, aby se podnik mohl rozhodnout, kam zaměřit své produkty. Menší segmenty může společnost totiž oslovit efektivněji, a to prostřednictvím svých výrobků a služeb, které odpovídají přímo potřebám daného zákaznického segmentu.

Swink, Melnyk, Cooper a Hartley (2013) říkají, že při navrhování a řízení operací v dodavatelském řetězci jsou zákazníci ohniskem pozornosti a rozdělují je na interní zákazníky, přechodné a koncové zákazníky, a konečné spotřebitele.

Jak uvádí Kotler (2007, str. 457), „segmentace je kompromisem mezi hromadným marketingem, který jedná se všemi stejně, a názorem, že je potřeba pro každého použít jiné marketingové prostředky“. Místo hromadného marketingu se firmy zaměřují spíše na marketing cílený, jehož podstatou je identifikace tržních segmentů a následný výběr určitých segmentů, pro které připraví marketingový mix a produkty, které těmto segmentům v co největší míře odpovídají (Kotler, 2007).

Jednotlivé kroky cíleného marketingu jsou zachyceny na obrázku 2.1.



Obr. 2.1 Cílený marketing

Zdroj: Vlastní zpracování

Prvním krokem cíleného marketingu je tržní segmentace, kdy je trh rozdělen dle potřeb zákazníků a jejich chování na různé skupiny. Následuje proces targetingu, tedy po zhodnocení atraktivity zacílení na určité segmenty. Posledním krokem cíleného marketingu je tržní positioning, který spočívá ve vypracování marketingového mixu pro cílové segmenty, jehož cílem je co nejefektivnější působení produktu společnosti u zákazníka (Kotler, 2007).

Segmentace zákazníků se ve společnostech liší. Každý kupující má jedinečné požadavky a očekávání. Některé podniky k zákazníkům přistupují tedy zcela individuálně, pro některé podniky však úplná segmentace není možná a přistupují spíše ke větším skupinám zákazníků. Segmentace může být prováděna na několika úrovních (Kotler, 2007):

- hromadný marketing (žádná segmentace),
- mikromarketing (úplná segmentace),
- marketing segmentu nebo marketing mikrosegmentů.

**Hromadný marketing** se v dnešní době spíše nevyužívá z důvodu nemožnosti vytvoření takového produktu, který by oslovil celý trh. Z důvodu rozštěpení světových trhů na menší segmenty se tedy přistupuje k **marketingu segmentu**, díky kterému podnik efektivněji zaměří své produkty a služby na ty spotřebitele, kteří jsou pro podnik nejatraktivnější. Užší zaměření na jednotlivé skupiny spočívá v **marketingu mikrosegmentů**. Mikrosegmenty neboli tržní výklenky tvoří

podskupiny jednotlivých segmentů, jsou to tedy ještě užší skupiny s ještě specifikovanějšími požadavky. Konkurence se na těchto trzích také snižuje, proto zde mohou prosperovat i menší firmy, které oproti velkým podnikům, které mnohdy věnují daleko více pozornosti tak malým segmentům, mnohdy jsou to i malé, rodinné firmy. Zaměření na tržní segmenty a mikrosegmenty vyžaduje také přizpůsobení produktů a marketingových programů tzv. „na míru“. Tuto činnost představuje **mikromarketing**, který může být lokální nebo individuální.

Různí autoři uvádějí různá kritéria segmentace trhu, mezi ty nejčastější patří však dle Blažková (2007) a Kotler (2007) geografické, demografické, psychografické a behaviorální proměnné. Jedná se o proměnné segmentace spotřebních, tedy B2C trhů. Jak uvádí Kotler (2007), lze jednotlivé proměnné segmentace používat samostatně nebo v kombinaci s ostatními tak, aby bylo možné co nejpodrobněji zachytit strukturu daného segmentu. Kotler (2007) tedy uvádí rozdělení trhu dle následujících kritérií:

**Geografická segmentace** rozděluje trh na různé geografické jednotky, kterými jsou národy, státy, země, regiony, města či městské čtvrti. Každá geografická část má různé preference a přání a je jen na daném podniku, které geografické jednotce se co nejlépe přizpůsobí.

**Demografická segmentace** rozděluje trh dle charakteristik, kterými jsou: věk, pohlaví, velikost rodiny, dosažení vzdělání, povolání, počet členů domácnosti, sexuální orientace, národnost, náboženství a další. Demografické charakteristiky patří mezi nejoblíbenější faktory segmentace trhu. Jedním z důvodů je jejich poměrně jednoduché měření oproti ostatním kritériím.

**Psychografická segmentace** rozděluje skupiny na trhu dle společenské třídy, životního stylu nebo povahových rysů. Stejná demografická skupina neznamena homogenní skupinu, protože lidé mohou mít odlišné právě psychografické charakteristiky. Tato segmentace kombinuje tedy výše uvedenou demografickou segmentaci s psychologickou segmentací.

**Behaviorální segmentace** rozděluje zákazníky do segmentů na základě jejich znalostí, postojů, užití produktu a ohlasů na produkt. Často je tato segmentace považována jako nejlepší počáteční tvorbu tržních segmentů.

Mnoho výše popsaných proměnných segmentace B2C trhů se používá k segmentaci B2B trhů. Spotřební trhy (B2C) se od trhů organizací (B2B) liší tím, kdo produkt od odběratele odebrává, zda koncový spotřebitel nebo firma, která produktu přidává další hodnotu a prodává ho svým zákazníkům (Chlebovský, 2005).

Lošťáková a kol. (2017) uvádějí, že na trzích organizací, tedy B2B trzích, se na nákupním rozhodování podílí mnoho lidí. Není to tedy pouze jen individuální rozhodnutí, a z toho důvodu jsou vztahy mezi zákazníkem a odběratelem komplexnější než na spotřebních, B2C trzích.

Hlavními kritérii segmentace B2B trhů jsou dle Kotler a Keller (2013):

- demografické charakteristiky (odvětví, velikost firmy, lokalita),
- provozní proměnné (technologie, uživatelský status, nároky spotřebitelů),
- nákupní přínosy (struktura vedení, povaha současných vztahů, obecné nákupní zásady, nákupní kritéria, organizace dle nákupních funkcí),
- situační faktory (naléhavost, konkrétní využití, velikost zakázek),
- osobní charakteristiky (podobnost nákupčího a prodejce, postoj k riziku, loajalita).

Dle výše uvedených kritérií lze pak rozlišit různé typy zákazníků na trzích organizací. Kotler a Keller (2007) uvádějí, stejně jako Lehtinen (2007), tři typy zákazníků. Dle Kotler a Keller (2007) jsou to tyto skupiny:

- cenově orientovaní zákazníci (transakční prodej),
- zákazníci orientovaní na řešení (konzultativní prodej),
- zákazníci orientovaní na strategickou hodnotu (prodej spojený s podnikáním).

Pro cenově orientované zákazníky je hlavním kritériem cena, hledají hodnotu především v ceně, proto je tedy upoutá vždy nejnižší cena. Ti zákazníci, kteří se orientují na řešení, spatřují hodnotu v poskytování výhod a rad a zákazníci s orientací na strategickou hodnotu spatřují přínos ve spoluinvesticích dodavatele.

Lehtinen (2007) uvádí tyto 3 skupiny zákazníků:

- cenově orientovaní zákazníci,
- zákazníci s omezeními,
- emocionálně vázaní zákazníci.

Nejdůležitějším aspektem cenově orientovaných zákazníků je, stejně jako u Kotler a Keller (2007), cena. Zákazník se orientuje na to, co získá a kolik za to zaplatí. Zákazníci s omezeními jsou limitováni jistými překážkami a zábranami, které jim neumožňují změnit dodavatele. Nemají alternativy a jejich pasivita může vyústit v omezení. Pro emocionálně vázané zákazníky je vztah s dodavatelem vnímán

jako výhodný a komfortní. Pociťují nadstandartní nebo vynikající úroveň produktů a služeb a z důvodu dlouhodobé spolupráce pociťují rodinnou atmosféru.

Každá organizace se musí zaměřit na ta kritéria, která jsou pro ni nejvýznamnější a vybrat si tu segmentaci, u které se domnívá, že jí pomůže nalézt ty segmenty zákazníků, u kterých bude spatřen největší potenciál a nejvíce podnikatelských příležitostí. Podnik by si měl budovat se zákazníky pevné vztahy a zajistit si tak úspěšný budoucí vývoj. Dle Lehtinen (2007, str. 27) přináší silný vztah společnosti se zákazníkem významný prospěch a na základě několika zdrojů uvádí tato shrnutí:

- *„pevný vztah se zákazníkem přispívá k rozšíření podílu na trhu, k větším nákupům s vyššími cenami;*
- *upřednostňování, dobrá pověst a hodnocení zákazníků přitahuje další zákazníky;*
- *silný vztah ztěžuje vstup na trh jiným dodavatelům;*
- *nižší rychlost obměny položek v zákaznické databázi zvyšuje životnost zákazníka;*
- *existuje příležitost křížového prodeje v různých zákaznických skupinách.“*

Dále Lehtinen (2007) uvádí, že naopak ztráta zákazníků může organizaci způsobit náklady v podobě úbytku budoucích peněžních toků, negativní pověsti nespokojených zákazníků stejně jako informování ostatních právě o změně dodavatele. Získávat nové zákazníky bývá mnohdy nákladnější, než kvalitně pečovat o stávající.

## 2.2 Řízení vztahů se zákazníky – CRM systémy

Jak říká Wessling (2003) *„Customer Relationship Management (CRM) znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky.“* Tyto dlouhodobé vztahy se zákazníky mají být přínosné jak pro zákazníka, tak pro podnik a mají podniku zajišťovat dlouhodobé zvyšování zisku (Lošťáková a kol., 2009). Cílem tedy není zajišťování co největších zisků získaných jednotlivými nákupy, ale dlouhodobé zvyšování zisku podniku právě prostřednictvím dlouhodobých a kvalitních vztahů mezi zákazníkem a dodavatelem.

Dle Swink, Melnyk, Cooper a Hartley je však termín Customer Relationship Management (CRM) poměrně novým označením, které dosud nemá jednotnou

ustálenou definici. CRM bývá často spojováno jak s informačními technologiemi sloužícími pro shromažďování a uchovávání zákaznických dat, tak se způsoby a komunikačními schopnostmi, které pomáhají rozvíjet lepší vztahy mezi dodavateli a odběrateli (Swink, Melnyk, Cooper a Hartley, 2013).

Jak dále říkají Storbacka a Lehtinen (2002), měly by se co nejvíce přizpůsobit obě strany, aby přidaná hodnota vznikala na obou stranách.

Další zásadou je dle těchto autorů pohlížení na produkt jako na proces. Prostřednictvím předávání produktu zákazníkovi jsou předávány i schopnosti společnosti. Tyto schopnosti a vlastnosti jsou tedy určitým způsobem přeměňovány a vytvářejí zákaznickou hodnotu. Výrobová diferenciací přechází tedy v procesní diferenciaci a vytváří tak neomezené možnosti různých typů vztahů se zákazníky.

Třetí zásada se týká odpovědnosti společnosti. Dle této zásady není přípustné pouze jednostranné uspokojování potřeb, tedy potřeb zákazníků, ale kvalitní vztahy se zákazníky mohou být vytvářeny pouze za předpokladu, že společnost přijme odpovědnost za budování těchto vztahů a zákazníkům nabídne možnosti k vytváření vlastní hodnoty.

Každý zákazník má své individuální potřeby, které je potřeba uspokojit na takové úrovni, kterou zákazník požaduje a očekává. Dle Wessling (2003) je možné kvalitu služeb odvodit z definice kvality. Uspokojení individuálních potřeb zákazníků znamená vědět přesně, co si přejí, kdy a jak a jaká cesta vede k uspokojení. Kvalita CRM je vyjádření toho, jak moc se shodují nároky zákazníků a úroveň poskytnutých služeb. Jak dále uvádí Wessling (2003), může se kvalita CRM, tedy kvalita vztahující se na vztah k zákazníkovi, skládat z těchto prvků:

- přístup (technologie),
- kompetentnost (kvalifikace personálu),
- obchodní procesy (rychlost),
- data (obsah).

Kvalita CRM je jedním z velmi důležitých měřítek spokojenosti zákazníka. Vysoké kvality je dosaženo, pokud jsou zákazníkovi poskytnuty požadované produkty a služby v požadovaném rozsahu. Pokud je tohoto docíleno, má odměňování



pro zákazníka velmi vysokou hodnotu a zákazníkův vztah bude do budoucna zachován a rozvíjen (Wessling, 2003).

Dlouhodobé navazování a budování vztahů se zákazníky předpokládá zvýšit úroveň marketingového úsilí a výdajů, což má vést ke zvýšení výkonnosti podniku. Neustále jsou shromažďovány údaje a informace o zákaznících, které jsou přeměňovány ve strategické znalosti, na základě kterých jsou budovány silné a trvalé vztahy. Cílem je tedy budování dlouhodobých vztahů se zákazníky, které budou podniku přinášet vyšší zisky v dlouhodobém měřítku (Lošťáková a kol., 2009). Jako další výhody CRM uvádí Wessling (2002) udržení a zvyšování stávajícího obrátu a zisku, jakožto přínosy, které se projeví bezprostředně po zavedení CRM. Je to například bezproblémový průběh obchodních procesů, individuální kontakty se zákazníky, více času na zákazníka, odlišení se od konkurence, vylepšení image společnosti, atd.

Jak dále Lošťáková a kol. (2009) uvádějí, rozlišují se tři typy strategie CRM. Strategie **masové personalizace** shromažďuje detaily zákazníka, jako jméno a adresu, na základě kterých vytváří systém individuální marketingové komunikace. Strategie **masové kastomizace** se zaměřuje na zákazníky individuálně, přizpůsobuje produkt jeho potřebám, ale míra péče o zákazníky je pro všechny stejná. Strategie **diferencované kastomizace** přizpůsobuje zákazníkům „na míru“ nejen produkty, ale i způsob distribuce a komunikace. Tato strategie je uplatňována na B2B trzích. Tato strategie je nejvhodnější pro významné zákazníky. Strategie CRM se volí v závislosti na přínosu zákazníka pro podnik. Jako nevýhodu systému CRM uvádí Lehtinen (2007) to, že se systém zaměřuje pouze na současné zákazníky.

V dnešní době informačních technologií se setkáváme s různými softwary CRM, od jednoduchých tabulek po složité systémy, které jsou propojeny s ostatními ekonomickými či ERP systémy. Volba systému záleží na velikosti dané firmy a také na dostupnosti potřebných finančních prostředků a návratnosti investic do těchto systémů. Pro firmy, které mají jen několik málo zákazníků, nemá CRM v podobě Call center nebo automatizace prodeje (Sales Force Automation) velký význam, jelikož jsou schopny udržovat zákaznické vztahy individuálně. Naopak u velkých podniků působících na masovém trhu je jednotný systém nezbytný, jelikož nashromážděná data se mohou ztratit (Wessling, 2003).

Jak říká Dohnal (2002), měly by si podniky vybrat takovou technologii IS/ICT (informačních systémů / informačních a komunikačních technologií), která bude nejlépe podporovat procesy CRM v daném podniku a zároveň by měla být vybírána s ohledem na již existující informační systém, do kterého bude integrována. K vyjádření konceptů různých řešení slouží architektura CRM, která je rozdělena do tří částí: operační, analytické a kooperativní. Nezastupitelnou roli hraje v oblasti inovace CRM internet. Komunikační cesty založené na internetových technologiích poskytují větší pocit anonymity, čímž se zvyšuje ochota zákazníků sdělovat více informací. Na druhou stranu může absence kontaktu s konkrétními pracovníky dodavatele vyvolat u zákazníka mírnou nedůvěru a může přejít ke konkurenci (Dohnal, 2002).

Otázku, zda se vyplatí investice do e-businessu, musí každý podnik pečlivě zvážit. Jedním z vodítek je dle Wesslinga (2003) kapitálová metoda, podle které se vypočítá hodnota investičního kapitálu pro dané časové období. V případě kladného výsledku se investice vyplatí. Tato metoda však k samotnému podnikatelskému rozhodnutí nestačí, je potřeba zvážit i ostatní faktory spadající do smluvní, místní, sortimentální, personální a komunikační politiky. Každé podnikatelské rozhodnutí s sebou nese i podnikatelské riziko.

Interaktivní proces CRM je tvořen základními prvky, kterými jsou (CRM portál, online):

- **lidé** - lidský kapitál, zákazníci, aktivní účast zaměstnanců;
- **firemní procesy** - řízení kontaků, obchodu, marketingu a servisní služby;
- **technologie** - nástroje umožňující automatizaci celého CRM;
- **data** - sběr, uchovávání, analýza.

Obecně se dle Společnosti SMIT Services (Vyber CRM, online), rozlišují tři typy CRM systémů – vlastní instalace, hostované řešení nebo křížení prvních dvou typů. Varianta **on-premise (on-site)** je klasickým řešením, kdy je potřeba zakoupit licenci a aplikace provozovat na vlastních serverech vlastními silami. Data jsou pod kontrolou a jsou provozována v rámci firemního systému. Výhody tohoto řešení spočívají především v nezávislosti na připojení k internetu, větší možnosti přizpůsobení, absenci vázanosti na konkrétního poskytovatele cloudu a úplné kontrole systému a dat. Druhou variantou je **cloudové řešení CRM (on-line, on-demand)**, které

je poskytováno formou softwarové služby SaaS. K veškerým datům se přistupuje přes internet, protože software je hostován na prostředcích dodavatele. Nejsou tedy potřebné vstupní náklady na hardware a licence, což představuje, stejně jako nulový management provozu, rychlý cyklus aktualizace, rychlá implementace, značné výhody. Třetí možnost představuje **hybridní CRM řešení**, které kříží předchozí varianty. Představuje typ řešení hostované u třetího partnera, který je poskytovatelem privátního cloudu či rozšíření on-site řešení o cloudové funkce na mobilní zařízení.

Klíčovým faktorem pro řízení a udržování vztahů se zákazníky je rozdělit je do segmentů a těm přizpůsobit strategii řízení, protože každý zákazník vyjadřuje odlišné procesy, někteří spíše jednoduché a někteří naopak spíše složitější (Lošťáková, 2009).

## 2.3 Důležitost zákazníka pro podnik

Co zákazník, to různá hodnota pro firmu. Firmy musejí znát hodnotu svých zákazníků a vědět, který zákazník má jakou hodnotu a který zákazník přináší firmě hodnotu největší. Hodnota zákazníka závisí na mnoha faktorech, například na dlouhodobém potenciálu a na splatnosti závazků vůči dodavateli. Znalost hodnoty zákazníků pomáhá firmám zaměřit se na ty zákazníky, kteří přinášejí firmě největší hodnotu a kteří by mohli představovat velký potenciál do budoucna (Blažková, 2007).

Jak dále Lehtinen (2007) uvádí, hlavní význam hodnoty zákaznického vztahu je velikost prostředků, které mohou být ze zákaznického vztahu získány. Tomek a Vávrová (2009) charakterizují hodnotu zákazníka či zákaznického segmentu jako jeho aktuální a budoucí příspěvek k úspěchu podniku. Hodnota se posuzuje z hlediska kvalitativního a kvantitativního. Kvantitativní neboli měřitelné mohou být například hodnoty a potenciál obratu a tržeb. Mezi kvalitativní hlediska patří loajalita, věrnost či doporučení ostatním zákazníkům.

Aby si podnik zákazníky získal, musí být schopen zákazníka uspokojit. K uspokojení zákazníka je dle Swink, Melnyk, Cooper a Hartley (2013) nezbytné splnit či dokonce předčít jeho očekávání. Dle těchto autorů se očekávání zákazníka týká oblastí, kterými jsou například spolehlivost dodavatele, jeho zodpovědnost, komunikace, přístup k informacím, důvěryhodnost, záruka, znalost odběratele a další.

Na trzích B2B jsou očekávání zákazníka speciálním komplexem mnoha aspektů právě z důvodu podoby zákazníka ve formě organizace, která je tvořena mnoha funkčními celky a jednotlivci (Swink, Melnyk, Cooper a Hartley, 2013).

Lošťáková a kol. (2009) uvádějí čtyři hodnotové segmenty zákazníků dle jejich běžného přínosu a celoživotní hodnoty pro podnik:

1. *„Nejhodnotnější zákazníci s vysokým běžným přínosem i vysokou celoživotní hodnotou pro podnik.*
2. *Zákazníci s největším potenciálem růstu s nižším běžným přínosem, ale vysokou celoživotní hodnotou.*
3. *Hodnotový segment zákazníků se zajímavým běžným přínosem, ale s nižší celoživotní hodnotou.*
4. *Segment zákazníků s nízkým běžným přínosem i celoživotní hodnotou.“*

Výše uvedená segmentace zákazníků má za cíl usnadnit podnikům rozhodnutí, na které trhy se mají podniky zaměřit více a na které méně.

Hodnota zákazníka pro podnik je stejně tak důležitá jako hodnota podniku pro zákazníka. Maximalizace hodnoty pro zákazníka se racionálně smýšlející podniky snaží dosáhnout prostřednictvím optimalizace užitku, který je nabízen výrobkem či službou výrobce, a optimalizací nákladů se sklonem k jejich minimalizaci. Obě zmíněné podmínky je nezbytné vzájemně vyvážit tak, aby podnik mohl dosáhnout co největší konkurenceschopnosti a komerční úspěšnosti (Vlček, 2002).

Dle Kotler (2007) jsou pro zákazníky nejdůležitější ty firmy, které zákazníkům nabízejí největší ziskovou hodnotu, která představuje rozdíl mezi celkovou hodnotou pro zákazníka a celkovými náklady.

Spokojený zákazník vede k ziskovosti podniku (Storbacka a Lehtinen, 2002). Spokojenost vede také k získání loajality a věrnosti zákazníka. Podnik si však nemůže stanovit dosažení spokojenosti zákazníka jako hlavní cíl, neboť v případě dosažení spokojenosti tzv. „za každou cenu“ by mohlo dojít k poklesu ziskovosti (Kotler a Keller, 2013). Vyšší spokojenost zákazníků má za následek opakované nákupy, a tedy ziskovost podniku. V krátkodobém měřítku se míra setrvání zákazníků projeví ve výši plynoucích zisků od věrných zákazníků a v omezení ztrát způsobených jejich

ztrátou, stejně tak jako v nižších nákladech na oslovování nových zákazníků. Vyšší míra setrvání prodlužuje i tzv. „životní cyklus zákazníka“ (Lošťáková a kol., 2009).

Případ, kdy si zákazník vytvoří k podniku silný emocionální vztah, nazýváme loajalitou zákazníka. Tento vztah je natolik psychicky podpořen, že zákazník doporučuje výrobek, službu či podnik dalším zákazníkům. To vyjadřuje mimořádnou důvěru a lze ji měřit indexem loajality zákazníků, který se skládá z indexu spokojenosti, udržení a spontánního doporučování produktů dalším zákazníkům. Každý zákazník se ve vztahu k podniku liší. Někteří zákazníci mohou být pro podnik loajální a ziskoví, jiní pouze ziskoví nebo pouze loajální a ostatní nejsou ani ziskoví, ani loajální (Lošťáková a kol., 2009).

Dle ziskovosti a loajality existují dle Lošťáková a kol. (2009) tyto skupiny zákazníků:

#### **Vysoce výnosní zákazníci**

Tito zákazníci jsou pro podniky nejvýznamnější, vytvářejí většinu zisků a cílem CRM je rozvinout trvalé, udržitelné a dlouhodobé vztahy. Podnik se těmito zákazníkům snaží v co největší míře přizpůsobit a dosáhnout tak jejich vysoké úrovně spokojenosti.

#### **Podcenění zákazníci**

Tato skupina zákazníků nepřináší podniku příliš vysoké zisky, ale je loajální. Podnik tuto skupinu nedokáže dostatečně docenit, a proto je vhodné vytvořit takové programy CRM, které povedou k vytvoření více možností k nákupům zákazníků.

#### **Zákazníci s vysokým potenciálem**

Zákazníci mající vysoký potenciál mohou podniku přinášet vysoké zisky, ale nejsou podniku loajální. Vzniká tedy riziko odchodu ke konkurenčním dodavatelům. Je tedy nezbytné vynaložit potřebné úsilí k získání jejich loajality, neboť firmě mohou zajistit vysokou ziskovost.

#### **Ztrátoví zákazníci**

Mezi těmito zákazníky jsou většinou noví zákazníci, kteří vyžadují speciální pozornost, aby si vytvořili důvěru v podnik a spokojenost s výrobky a podnik tak získal jejich loajalitu (Lošťáková a kol., 2009).

Jako důsledek nedostatečné péče o zákazníky a nesplnění jeho potřeb může dojít k jejich ztrátě. Ztráta zákazníků s sebou přináší náklady, kterými jsou (Lehtinen, 2007):

- nižší hodnota budoucího cash-flow,
- šíření negativních zkušeností mezi ostatní zákazníky na trhu,
- více než polovina zákazníků informuje své okolí o změně dodavatele,
- náklady na získání zákazníka jsou větší než pečovat o stávající zákazníky (Lehtinen, 2007).

## 2.4 Úloha zákaznického servisu v řízení vztahů se zákazníky

Zákaznický servis je proces, který probíhá mezi zákazníkem a firmou, tedy dodavatelem a odběratelem, popřípadě další, třetí osobou. Je měřítkem toho, jak efektivně funguje logistický systém z hlediska tvorby užitné hodnoty času a místa pro určitý výrobek či službu nabízenou dodavatelem (Lošťáková a kol., 2017).

Zákaznický servis je součástí spokojenosti zákazníků a řízení dodavatelsko-odběratelského řetězce a je velmi důležitým faktorem úspěchu na konkurenčním trhu. Na struktuře dodavatelsko-odběratelského řetězce závisí nejen kvalita a spokojenost se službami zákazníků, ale i celkové náklady firmy. Proto se jeho řízení přikládá vysoká důležitost (Christopher, 2000).

V minulosti bylo cílem manažerů poskytovat zákazníkům služby na vynikající úrovni. V dnešní době vysoké konkurence s neustále rostoucími nároky spokojenosti zákazníků je však poskytování služeb na vynikající úrovni pouhým základem zákaznického servisu. Spokojenost zákazníků si vyžaduje stále vyšší výkonnost organizace, která zajistí plnění všech požadavků a cílů zákazníka (Swink, Melnyk, Cooper a Hartley, 2013).

Složky zákaznického servisu dělí Lošťáková a kol. (2017) na předprodejní, prodejní a poprodejní a jako další dělení uvádí složky poprodejních a obchodních služeb. Jako příklad poprodejních služeb uvádí servis v záruční době, instalaci produktu u zákazníka, nabídku náhradních dílů nebo provádění servisu i po záruční době. Jako příklad obchodních služeb lze uvést vytvoření internetových stránek, které zákazníka průběžně informují o produkci, montážních dílnách, inovacích či seznamu servisních prodejen. Je nezbytné klást velký důraz na kvalitu těchto služeb, neboť negativní

zkušenosti s technickými službami mohou i přes bezchybný proces vyřizování objednávek mít špatný celkový dopad na spokojenost zákazníků.

Swink, Melnyk, Cooper a Hartley (2013) vymezují pro zajištění zákaznického servisu šest základních kritérií, kterými jsou správné množství, správný produkt, správné místo, správný čas, správný stav a správné informace. Tradičně však tyto autoři za základ zákaznického servisu společnosti považují dostupnost produktu, dodací lhůty a spolehlivost služeb.

Z pohledu CRM neboli řízení vztahů se zákazníky tvoří zákaznická základna jedno z nejdůležitějších aktiv společnosti. Jak dále uvádí Storbacka a Lehtinen (2002), *„snahou manažerů vztahů se zákazníky není najít zákazníky pro produkty, nýbrž usilovat o zvýšení hodnoty vztahů se zákazníky“*.

Pojem zákaznický servis se také používá jako označení pro obchodní oddělení v podniku, které je se zákazníky v každodenním kontaktu. Pracovníci zákaznického servisu spolupracují s ostatními odděleními firmy a zjišťují informace, které sdělují a komunikují se zákazníky.

Účelem a cílem pracovníka zákaznického servisu (Customer Service Specialist) je spolupráce a podpora regionálních manažerů neboli obchodníků a produkt manažerů při rozvoji obchodních aktivit. Náplní práce je komunikace se zákazníky při řešení technických a výrobních problémů, spolupráce s oddělením expedice, příjem a zpracování zakázek a s tím spojená administrativa. Dále pracovníci zákaznického servisu zpracovávají reklamace a podporují další oddělení při řešení problémů z oblasti oddělení účtárny, konstrukce, plánování výroby či oddělení kvality.

Pravomoci pracovníků spočívají ve stanovování pravidel ke svému dílčímu procesu. Požadovaným vzděláním na tuto pozici je většinou středoškolské s maturitou a výborná znalost cizího jazyka. Požadavek jazykové vybavenosti se liší v závislosti působení dané firmy.

Kvalitní oddělení zákaznického servisu by mělo být vybaveno kompetentními lidmi, vhodnými komunikačními kanály, firma by se měla prezentovat proaktivním přístupem a vycházet vstříc svým zákazníkům (Lošťáková a kol., 2017).

Jak říká Spáčil (2003), mají zaměstnanci na oddělení zákaznického servisu, nazývaného také jako oddělení péče o zákazníky, poměrně těžkou úlohu, protože řeší nejen administrativní záležitosti, ale také problémy a reklamace zákazníků. Pracovníci

musejí disponovat schopností vcítit se do zákazníků a být ochotni a připraveni řešit jejich problémy.

## 2.5 Analýza zákazníků

Analýza zákazníků představuje pro každý podnik jednu z nejdůležitějších analýz. Pomáhá firmám identifikovat, kdo jsou její zákazníci, jaké mají potřeby a očekávání. Na základě analýzy zákazníků podnik upevňuje zákaznické vztahy a správně nastavuje logistické procesy nezbytné k uspokojení požadavků zákazníků. V případě snahy uspokojit všechny zákazníky bez znalosti jejich přínosu pro podnik se firmy mohou snadno dostat do ztráty (Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2018).

Dle Lošťáková a kol. (2009) je hlavním smyslem analýzy zákazníků „*odhalit mezery v uspokojení potřeb a požadavků zákazníků a odhalit příležitosti k zdokonalení nabídky a obsluhy zákazníků*“.

Cílem analýzy zákazníků je získat přehled o přínosech jednotlivých zákazníků a na základě toho vytvořit takovou logistickou strategii, která přispěje ke zvýšení ukazatele u všech zákazníků daného podniku (Christopher, 2000).

B2B a B2C trhy se liší svými charakteristickými rysy, které je potřeba při analýze zákazníků zohledňovat. Detailní zákaznická analýza tvoří předpoklad úspěšného plánování a volby vhodných obchodních strategií a postupů. Každý zákaznický segment se liší a přináší firmě rozdílnou hodnotu a na základě toho je vhodné volit různé marketingové a komunikační prostředky (Lošťáková a kol., 2009).

Podniky by výrazně měly podporovat ty zákazníky, kteří přinášejí největší zisky. Dle Paretova principu, jak dále tvrdí Christopher (2000), přináší firmě 20 % odběratelů 80 % celkových tržeb.

Rozdíly ve výnosnosti jednotlivých zákazníků plynou také z různých požadavků na zdánlivě totožné produkty. Velikost těchto rozdílů se liší v závislosti na plynulosti průběhu logistického toku (Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2018).

Mezi hlavní ukazatele analýzy zákazníků, dle kterých lze dále odběratele rozdělit dle jejich významnosti, patří dle Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2018) například podíl na tržbách, platební morálka, pravidelnost odběru, výše příspěvku k zisku nebo perspektiva zákazníků do budoucna.



Dle různých úrovní významnosti zákazníků pak může podnik rozlišovat například dodací termíny, rozsah spolupráce na vývoji a inovacích nebo plnění specifických požadavků (Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2018).

## 2.6 Paretova analýza

Paretovo pravidlo, též nazývané jako Paretův princip či pravidlo 80/20, je pojmenováno na základě pozorování italského ekonoma Vilfreda Pareta, který tvrdí, že 80 % důsledků vzniká na základě 20 % příčin. Zjistil, že 80 % bohatství země je drženo v rukou 20 % obyvatel.

Na principu 80:20 je založena metoda ABC, proto se také často používá název analýza metodou ABC místo pojmu Paretova analýza. Christopher (2000) říká, že dle Paretova principu 80 % podnikových tržeb je generováno z prodeje 20 % odběratelů nebo např. 80 % nákladů na obsluhu je využito pouze pro 20 % odběratelů. Poměr 80/20 nemusí být vždy dodržen, většinou se však hodnoty kolem těchto čísel pohybují. Z tohoto faktu vyplývá, že by se podnik měl zaměřit na 20 % klíčových zákazníků, které mu tvoří 80 % zisku. Pro těchto 20 % by měl podnik aplikovat vhodnou strategii.

Dále je Paretovo pravidlo také aplikovatelné v řadě souvislostí týkajících se řízení zásob. Např. 20 % dodavatelů se podílí na 80 % dodávkách materiálu nebo 20 % skladovaných položek zabírá 80 % celkové skladovací plochy (Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2018).

Ke grafickému vyjádření Paretovy analýzy slouží Paretův diagram, který znázorňuje jednotlivé činitele podílející se na zkoumaném problému. Jednotlivé položky analýzy znázorňuje horizontální osa. Jejich hodnoty jsou vyneseny na ose vertikální. Jednotlivé hodnoty v grafu spojuje kumulativní křivka, často nazývaná také Lorenzova křivka. Graf je zobrazen na obrázku 2.3.

Jak dále uvádějí Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2018), je postup analýzy založený na metodě ABC následující:

1. sestavení tabulky dat o velikosti zkoumané veličiny (např. zásob, zisku, obratu, spotřeby, počtu výdejů) dle jednotlivých položek,
2. uspořádání tabulky sestupně od největší po nejmenší hodnotu,

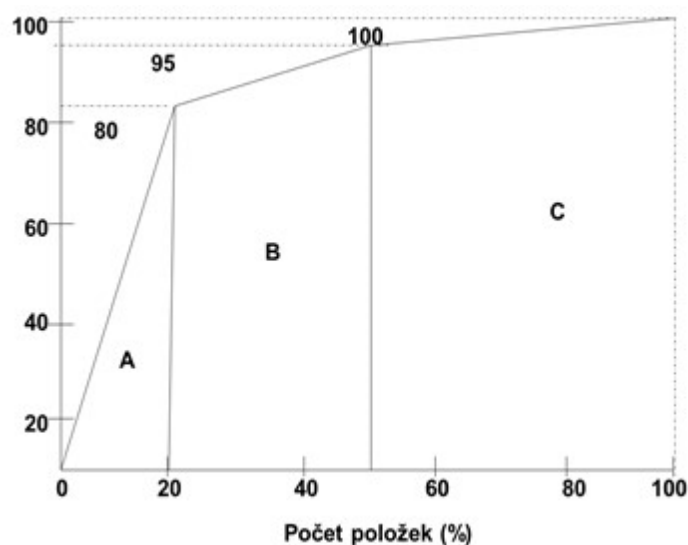
3. výpočet kumulovaných hodnot,
4. výpočet kumulovaných hodnot v %,
5. vytvoření Paretova diagramu,
6. rozdělení položek do skupin.

**Skupina A** tvoří klíčový podíl na celkovém výsledku. Představuje ji malý počet položek, které mají pro podnik zásadní význam. Těmto položkám by měla být věnována individuální pozornost. Do této skupiny patří většinou 20 % položek s podílem zhruba 80 % na celkovém výsledku.

**Skupina B** je tvořena větším počtem položek než skupina A, ale její podíl na celkovém výsledku je menší než u skupiny A. Skupina B tvoří asi 30 % položek podílejících se 15 % na celkovém výsledku.

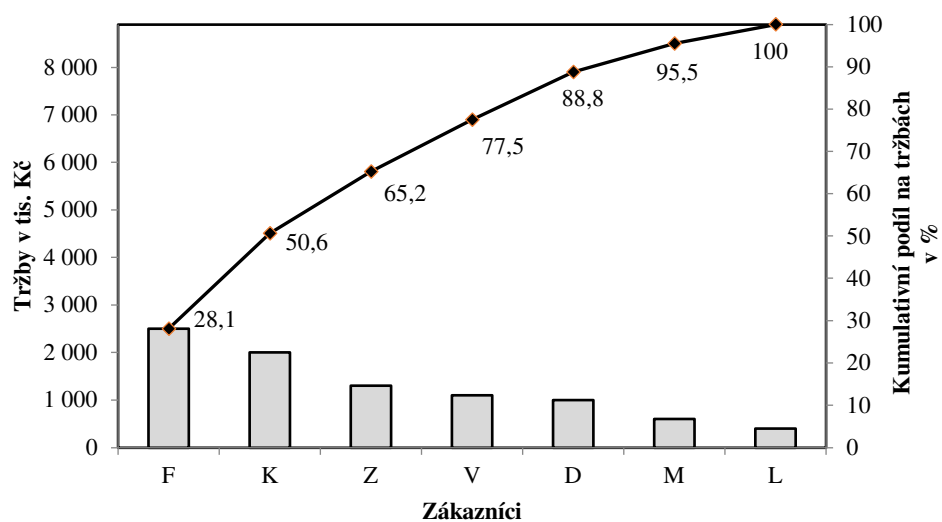
**Skupina C** se skládá z velkého počtu malých položek, které mají však nepatrný podíl na celkovém výsledku. Do skupiny C patří zbývajících 50 % položek s asi 5 % podílem na celkovém výsledku.

Jednotlivé skupiny znázorňuje obrázek 2.2.



Obr. 2.2 Obecný princip rozdělení položek do skupin A, B, C

*Zdroj: Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2018), s. 168*



Obr. 2.3 Paretův diagram podílů zákazníků na obratu

*Zdroj: Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2018), s. 127*

### 3 Charakteristika podniku

V diplomové práci bude provedena analýza vztahů se zákazníky a portfolia zákazníků ve vybrané firmě. Z důvodu ochrany údajů nebude podnik jmenován a nebude detailně specifikována výroba, avšak praktické uplatnění a využití produktů bude přiblíženo oblastmi, ve kterých nacházejí produkty své využití.

#### 3.1 Popis podniku

Podnik, dceřiná společnost zahraniční skupiny, působí v Olomouckém kraji a specializuje se na produkty, které mají různé strojírenské a průmyslové využití. Výroba ve společnosti byla zahájena v roce 1994, kdy byla přesunuta výroba ze západního sousedního státu právě do České republiky. Společnost disponuje více než stoletými zkušenostmi v oblasti materiálu, který vyrábí. Od té doby se portfolio produktů značně rozšířilo, výrobní procesy byly optimalizovány a tím bylo dosaženo vysokého standardu spolehlivosti. Produkty mají široké spektrum využití, jak na domácím, tak zahraničním trhu. Díky vyváženým vlastnostem nalézají využití v mnoha oborech průmyslu, energetiky, ochrany životního prostředí, potravinářství, farmacii nebo balistické ochraně techniky a osob.

Podnik se počtem zaměstnanců i velikostí ročního obrátu řadí mezi velké podniky. Na celém světě má společnost přes 3600 zaměstnanců, výrobní a dceřiné společnosti jsou rozmístěny po celém světě – v Evropě, Asii a Americe. Výroba je zaměřena zakázkově.

Podnik disponuje vyspělými výrobními technologiemi. Vynikající charakteristiky vyráběných materiálů a jejich aplikace jsou nepřetržitě optimalizovány v laboratořích, čímž se zvyšuje technologický náskok firmy. Firma je certifikována nejen certifikáty kvality DIN ISO 9001, DIN EN ISO 14001, DIN EN ISO 13485 a ISO TS 16949, ale i dalšími certifikáty, které jsou nutné pro další různé využití produkováných výrobků. Díky rozsáhlému know-how v materiálové, výrobní i aplikační oblasti a rovněž díky mnohaletým zkušenostem je společnost špičkou ve svém oboru.

Společnost je zákaznický orientována a samostatné pobočky společnosti jsou zákaznický odpovědné v jednotlivých segmentech trhu. Každá oblast je reprezentována specifickým spektrem služeb – od vývoje přes výrobu až po prodej. Pro zákazníky to

pak znamená krátké dodací lhůty, pružné a dynamické partnery, vysokou odbornost a rychlá rozhodnutí.

### 3.2 Uplatnění produktů společnosti

Výrobky společnosti se nejen z hlediska bezpečnosti a funkčnosti řadí mezi špičkové ve svém oboru. Většinou nejdou vidět, ale hrají důležitou roli. Díky své dokonalé funkčnosti jsou nenápadné. Z hlediska výkonu, bezpečnosti a spolehlivosti jsou nepostradatelné. S výrobky se setkáváme takřka každý den, aniž bychom si jich vůbec všimli. Při mytí rukou, při přípravě kávy, při telefonování, při jízdě automobilem a u lékaře. Uplatnění nalézají výrobky všude tam, kde jiné výrobky neodpovídají specifickým požadavkům na specifické použití, nebo tam, kde je požadována maximální funkčnost a bezpečnost. I přes nejrůznější oblasti uplatnění produktů společnosti není potenciál uplatnitelnosti zcela vyčerpán. Materiály společnosti nabízejí díky svým vynikajícím vlastnostem výhody pro naplnění budoucích příležitostí.

Oblastmi použití vysoce vyspělých materiálů společnosti jsou:

- chemické inženýrství a technika výrobních postupů,
- výroba přístrojů, strojů a zařízení,
- zásobování elektrickou energií a technika životního prostředí,
- zpracování kovů,
- recyklace a zpracování,
- sanitární armatury,
- úprava vody,
- výroba motorů a turbín,
- snímače a výkonové prvky,
- osvětlovací systémy,
- elektronika a komunikační technika,
- lékařské přístroje,
- lékařské implantáty a protetika.

Vysoce vyspělé materiály společnosti umožňují bezpečně zvládnout procesy v mnoha oblastech chemického inženýrství a technologii výrobních postupů, snížení emisí a odpovědné zacházení se zdroji. Díky své velké odolnosti vůči opotřebení, tepelné odolnosti a rezistenci vůči korozi slouží materiály jako alternativa v oblasti výroby přístrojů, strojů a zařízení. Produkty zvyšují výkonnost a životnost strojů a zařízení.

V oblasti výroby automobilů přispívají materiály ke zvýšení bezpečnosti, úspornosti a komfortu.

Dalším odvětvím, ve kterém mají produkty uplatnění, je elektronický průmysl. Pro výkonovou elektroniku vytváří materiál díky svým specifickým vlastnostem správné prostředí. Spolehlivou a bezpečnou funkci zajišťují produkty společnosti také v oblasti letectví a kosmonautiky, senzoriky, optoelektroniky, měřicí a regulační techniky, telekomunikací a také v průmyslové a spotřební elektronice.

Společnost je jedním z předních výrobců komponent pro všechny jmenované průmyslové oblasti.

Samostatnou oblast tvoří lékařská technika. Zde nacházejí materiály uplatnění v mnoha lékařských přístrojích. Materiál navíc umožňuje zachovávat a zvyšovat kvalitu lidského života. Pro lékařství jsou materiály vyráběny v jiné dceřiné společnosti, než v České republice.

Odborníci společnosti pomáhají maximalizovat potenciál svých vyspělých produktů a materiálů. Díky rozsáhlým zkušenostem jsou nepostradatelnými partnery na cestě za novými řešeními a aplikacemi. Jsou specialisty, kteří díky svým odborným schopnostem zajišťují v procesu vývoje maximální bezpečnost a šance na úspěch.

Společnost je svými zástupci právem prezentována heslem „specialisté na výzvy budoucnosti“.

- Odborníci v oblasti vývoje

Každá oblast použití vyžaduje specifický vývoj a úzkou spolupráci s uživateli, projektanty a experty v dané oblasti produkce. Rozsáhlý management technologie řídí různá výzkumná a vývojová zařízení společnosti. Moderní metody, například statistické plánování zkoušek a simulační techniky, zaručují krátké doby vývoje. Pro realizaci nápadů v oblasti produktů jsou od začátku k dispozici jako kontaktní osoby zkušení zaměstnanci z úseku výzkumu, vývoje a aplikačních technologií. Ve spolupráci s odborníky na straně zákazníka jsou definovány podmínky

použití, kritéria požadavků a konstruktivní předpoklady, následně jsou vyvíjena účinná řešení problémů. Inovační management dodává know-how pro progresivní řešení dle přání zákazníků.

- **Systémoví specialisté**

Pouze optimální integrace daného materiálu a součásti do komplexního systému přináší skutečnou přidanou hodnotu a vede k úspěchu na trhu. Proto odborníci společnosti přemýšlejí v systémových souvislostech. Díky rozsáhlému know-how v oblasti spojovacích a integračních technologií jsou vyvíjena ekonomická a příznivá řešení s použitím produktů pro každou aplikaci. Díky neustálému zlepšování provozní bezpečnosti, optimalizaci možností zatížení komponent, využití potenciálů úspor a koncentraci na systémové dodavatele se odbornost společnosti v dané oblasti stává výhodou pro zákazníky.

- **Specialisté na výrobu**

Tak, jak jsou rozmanité možnosti použití a jim přizpůsobené materiály, jsou různorodé i metody výroby a zpracování. Každý materiál potřebuje stejně jako každé provedení součástky individuální výrobní technologii. Společnost zdokonaluje tyto metody jako specialista již více než 100 let. Základem výroby jsou kontrolované procesy, ve kterých jsou realizovány funkční modely podle přání zákazníka, a to se stejnou přesností a spolehlivostí jako díly v sériové výrobě.

- **Specialisté na kvalitu**

Jako specialista na vývoj, výrobu a distribuci inovativních produktů z vysoce kvalitních materiálů se společnost zavazuje k dodržování nekompromisní kvality ve všech oblastech. Společnost se řídí mottem: „Jsme již dnes o krok napřed, abychom mohli i zítra splnit očekávání svých zákazníků“.

### 3.3 Organizační struktura

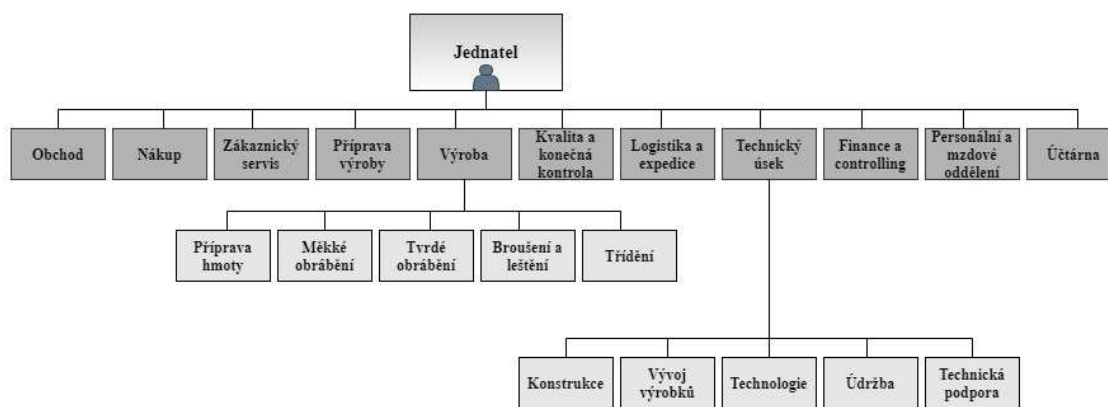
V této podkapitole bude popsána organizační struktura jak celé společnosti, tak námi zkoumané dceřiné společnosti v Olomouckém kraji.

Díky rozsáhlé nabídce výrobků a služeb disponuje skupina důležitým předpokladem, aby se úspěšně prosazovala na mezinárodních trzích. To vyžaduje silné

postavení na lokálních trzích. To je důvod, proč se nejen společnost, ale i dceřiné společnosti, distribuční společnosti, zastoupení společnosti a její obchodní partneři v mnoha dalších zemích světa snaží vyjít co nejvíce vstříc svým zákazníkům. Společnosti celé skupiny jsou rozmístěny po celém světě. Jedná se o státy: Čína, Francie, Velká Británie, Itálie, Jižní Korea, Malajsie, Švédsko, Španělsko a Portugalsko, USA, Indie, Německo, Brazílie, Mexiko, Polsko, Jižní Afrika a Česká republika.

Struktura celé společnosti je založena na maticové struktuře, která je nejvíce známá z automobilového průmyslu. Obchodní oddělení je centralizované pro všechny pobočky a je organizačně členěno tak, aby byli jednotliví obchodníci schopni co nejlépe reagovat na potřeby zákazníka a celého trhu. Zákaznický servis je jedním z podpůrných oddělení pro veškerou obchodní činnost firmy a úzce spolupracuje se zákazníky i ostatními odděleními firmy.

V České republice je kromě dceřiné společnosti v Olomouckém kraji i další dceřiná společnost v Karlovarském kraji, ta má však pouze okolo 50 zaměstnanců. Na vrcholu obou společností stojí jednatel, kterému jsou odpovědný jednotlivá oddělení a úseky znázorněné na obrázku č. 3.1.



Obr. 3.1 Organizační struktura společnosti

*Zdroj: Interní materiály společnosti, vlastní zpracování.*



Jednotlivá oddělení mají své vedoucí, kterým jsou pracovníci konkrétních oddělení podřízeni a odpovědní. Tito vedoucí spadají disciplinárně pod jednatele, ale metodického vedoucího mají v mateřské společnosti v sousedním státě. Pro představu autorka této diplomové práce pracuje jako specialista zákaznického servisu, spolu se třemi kolegyněmi jsou podřízeny vedoucí, ta je přímo podřízena vedoucí zákaznického servisu pro všechny divize. To znamená, že jednatelem je oddělení podřízeno pouze disciplinárně, ale metodicky je oddělení odpovědné vedoucí zákaznického servisu v centrále společnosti, pod kterou spadají i zákaznické servisy z dalších poboček a zastoupení zákaznického servisu po celém světě. Takže veškeré metodické postupy, nové procesy a způsob práce jsou udávány z mateřské společnosti. Cílem metodického řízení z centrály společnosti je zajistit jednotný standard pro zákazníka. Komunikace jednotlivých oddělení s metodickými vedoucími probíhá prostřednictvím telefonické či emailové komunikace. Velmi časté jsou pravidelné telekonference, kterými jsou zajištěny včasné informace nezbytné pro rychlé aplikování a uplatňování aktuálních metod a postupů. Osobní setkání v mateřské centrále bývají zpravidla jednou za čtvrtletí nebo dle potřeby.

### 3.4 Řízení vztahů se zákazníky ve zkoumaném podniku

Celá skupina, do které zkoumaná dceřiná společnost patří, se zaměřuje na dosažení ziskového růstu a získání přední pozice na globálním trhu. Základem veškerých podnikových aktivit je strategie řízení. V této zákaznický orientované společnosti je kladen velký důraz na vzájemnou komunikaci, poradenství v oblasti aplikací, vývoj inovativních, konkurenceschopných a udržitelných procesů pro realizaci produktů, které plně odpovídají předepsaným specifikacím.

CRM neboli Customer Relationship Management probíhá ve společnosti na několika úrovních. Maticová struktura se týká i řízení vztahů se zákazníky.

Ve společnosti se rozlišuje několik segmentů aplikací, do kterých se výrobky zařazují. Dle zařazení do segmentu spadá zákazník pod správu konkrétního obchodníka neboli Sales Managera. Obchodník je se zákazníkem v úzkém kontaktu, zjišťuje jeho neustále se zvyšující požadavky a potřeby a tzv. „na míru“ se společně snaží nalézt řešení uspokojitelné pro obě strany. Proces poptávky probíhá ve spolupráci se zákaznickým oddělením, které se postará o všechny nezbytné podpůrné procesy

a v závěru zpracuje a posílá zákazníkovi nabídku. Stejnou úlohu sehrává útvar Customer Service neboli zákaznický servis i v procesu obdržení zakázky. Veškeré připomínky ze strany zákazníka, např. požadavek slevy je řešen pouze s obchodníkem, protože ten disponuje pravomocí rozhodovat o udělení slevy a její případné výši. Veškeré požadavky však musí být dle maticové struktury schváleny v několika úrovních – viz. obr. 3.2.

Pro představu je uveden příklad udělení obchodní slevy v případě útvaru obchodu (Sales) a schválení dobropisu za reklamaci v případě útvaru dodavatelského řetězce (Supply Chain). Metodicky patří oddělení zákaznického servisu pod útvar dodavatelského řetězce a obchodní zástupci pod útvar obchodu.

Požadavek obchodní slevy předává pracovník zákaznického servisu na schválení příslušnému obchodníkovi, který schvalovací proces dle matice startuje. Jakmile je požadavek schválen obchodníkem, pokračuje na schválení obchodnímu řediteli. V případě schválení obchodním ředitelem je požadavek postoupen na viceprezidenta obchodu. Po jeho schválení může být obchodní sleva udělena a tato skutečnost je sdělena zákazníkovi.

Pokud je potřeba vystavit dobropis za uznanou reklamaci, postupuje se obdobným způsobem. Požadavek startuje pracovník zákaznického servisu, který ho postupuje na svého vedoucího. Po schválení vedoucím zákaznického servisu požadavek postupuje na schválení řediteli dodavatelského řetězce a poté viceprezidentovi dodavatelského řetězce. Po schválení odpovědnými osobami může být dobropis vystaven a poslán zákazníkovi.

V jednotlivých případech je nutné brát ohled na finanční výši. V závislosti na finanční částce se může postup mírně odlišovat. Vždy je nutné nahlédnout do matice a postupovat dle předpisu s ohledem na konkrétní požadavek.

	Nejvyšší management - Management Board			Prodej - Sales			Dodavatelský řetězec - Supply Chain			
	CEO	CFO	Průmyslový ředitel	Viceprezident	Ředitel prodeje	Obchodní manažer	Viceprezident	Ředitel	Týmový vedoucí	Pracovník zákaznického servisu
STORNO zakázky (výrobní náklady < 50 tis. EUR)			•	•			•			
STORNO zakázky (bez výrobních nákladů)			•	•	•		•	•		
Dobropis (do 5 tis. EUR)		•			•	•			•	•
Dobropis (5-50 tis. EUR)				•	•			•	•	•
Obchodní sleva (do 10 tis. EUR)						•				
Obchodní sleva (10-50 tis. EUR)				•	•	•				

Obr. 3.2 Ukázka maticové struktury

*Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování.*

Customer Service společnosti se stupněm Service Excellence potvrzuje vysokou důležitost a orientaci na zákazníka. Tento stupeň zákaznické péče znamená více než samotnou zákaznickou komunikaci a to, co firma pro své zákazníky koná. Service Excellence se vyznačuje tím, že firma se zajímá i o zákaznický pocit, jinými slovy firma usiluje o to, být v „očích“ zákazníka vynikajícím dodavatelem. Tato dokonalost vede k růstu zisku firmy. Tento pohled na důležitost zákazníka má zajistit, že zákazník je středem veškerého dění firmy a firma tak vyrábí produkt či službu maximálně odpovídající jeho požadavkům a specifikacím. Tato úroveň zákaznické péče se v popisované společnosti vyznačuje například existencí tzv. checklistů pro jednotlivé procesy:

- checklist pro zákaznickou návštěvu,
- checklist pro založení a potvrzení objednávky,
- checklist pro založení objednávky pro nový výrobek,
- checklist postupu při obdržení nové poptávky,
- checklist „zlatých pravidel“ zákaznické komunikace.

Úloha zákaznického servisu sehraje u firem se zakázkově orientovanou výrobou jinou roli než ve společnostech orientovaných pouze na sériovou výrobu. Zkoumaná společnost je orientovaná zakázkově, zákaznický servis zde má velmi důležité a nezastupitelné postavení. Každý zákazník má odlišné požadavky, které se mohou týkat kvality, expedice, výkresové dokumentace či typů nákupních smluv (jednorázové či kontrakty). Úkolem zákaznického servisu je řešit všechny požadavky a podněty ze strany zákazníka, a to co nejefektivněji a nejrychleji. Úplně stejným způsobem jsou řešeny požadavky jdoucí od dodavatele k zákazníkovi. Požadavek z jakéhokoli

oddělení společnosti se předá pracovníkovi zákaznického servisu, popřípadě obchodníkovi, který danou záležitost se zákazníkem vyjednává.

## 4 Analýza portfolia zákazníků

Analýza portfolia zákazníků je aplikována na podnik a příslušný segment B2B trhu, ve kterém působí. Zákazníci objednávají produkty v různých objemech a za rozdílné ceny. Cílem je zhodnotit zákazníky z hlediska jejich podílu na celkovém obratu, analyzovat zákazníky klíčové a doporučit vhodné způsoby pro další spolupráci.

Základním kritériem již existující segmentace zákazníků ve zkoumané společnosti je velikost prodejů. Na základě tohoto kritéria jsou zákazníci rozděleni na segmenty A, B a C jako nejvíce významní, středně významní a méně významní. Produkty společnosti jsou dle svého aplikačního uplatnění rozděleny do tří tržních segmentů, jejichž přesné názvy z důvodu ochrany údajů nebudou jmenovány. Segment 1 tvoří asi 60 % objemu celkové výroby, segment 2 zhruba 30 % a zbývajících 10 % objemu výroby se řadí do segmentu 3. Dle segmentů trhu jsou zákazníci rozděleni obchodním manažerům.

V první části této kapitoly bude provedena geografická segmentace zákazníků, jejíž součástí bude srovnání tuzemského a zahraničního trhu z hlediska počtu zákazníků a podílu zákazníků na obratu. Dále budou zákazníci segmentováni dle kontinentů, ze kterých pocházejí, a v rámci kontinentu Evropy bude znázorněn podíl zákazníků Evropské unie.

V další části kapitoly budou objasněny typy obchodních vztahů se zákazníky a zmíněny druhy poskytovaných certifikátů a balení. Zákazníci nejsou stejní, liší se například ve svých specifických požadavcích. Někteří objednávají pouze na základě jednorázových či rámcových zakázek, jiní spolupracují prostřednictvím ročních kontraktů nebo dodávek do konsignačních skladů. Zákazníci podniku jsou z různých států a kontinentů, a proto jsou kladeny různé požadavky jak na logistické služby, tak na celní dokumenty.

Dále bude zmíněna již existující segmentace zákazníků a provedena vlastní Paretova analýza, která zobrazí podíl jednotlivých zákazníků a zákaznických segmentů na celkovém obratu společnosti. Rozdělení zákazníků, které vyplyne z Paretovy analýzy, bude srovnáno s již zmíněnou existující segmentací zákazníků ve firmě.

Další část kapitoly bude zaměřena na analýzu vývoje zakázek klíčových zákazníků za období posledních tří let s cílem podrobněji zhodnotit klíčového

zákazníka, u kterého byl v posledních letech zaznamenán výkyv podílu na celkovém obratu společnosti.

Závěrem této kapitoly bude zhodnocena problematika cenotvorby, která nyní prochází reformou.

#### 4.1 Geografická segmentace zákazníků

Zákazníci zkoumané společnosti pocházejí ze všech zemí světa. Někteří zákazníci mají své pobočky ve více zemích a z více zemí objednávají. Takto je tomu v případě globálního kontraktu jednoho zákazníka, který je platný pro všechna jeho zastoupení v různých zemích světa. Tato zastoupení jsou v analýze zohledněna, protože objednávají za pobočku dané země a dodávka zboží se také uskutečňuje do této země.

V minulosti byla země zákazníka rozhodujícím kritériem pro rozdělení mezi jednotlivé obchodníky. Obchodník měl tedy pod svou správou zákazníky jen z určité země nebo zemí se stejným úředním jazykem. V dnešní době hraje hlavní roli tržní segment, ve kterém nacházejí výrobky praktické uplatnění. V případě zákaznického servisu jsou však zákazníci jednotlivým pracovníkům rozděleni dle jazyka, kterým hovoří. Ve zkoumané firmě hovoří pracovníci zákaznického servisu buď anglickým, nebo německým jazykem a podle toho jsou jim rozděleni i zákazníci.

Pro geografickou analýzu bude Velká Británie stále zohledňována jako součást Evropské unie. Geografická analýza vychází z údajů roku 2019.

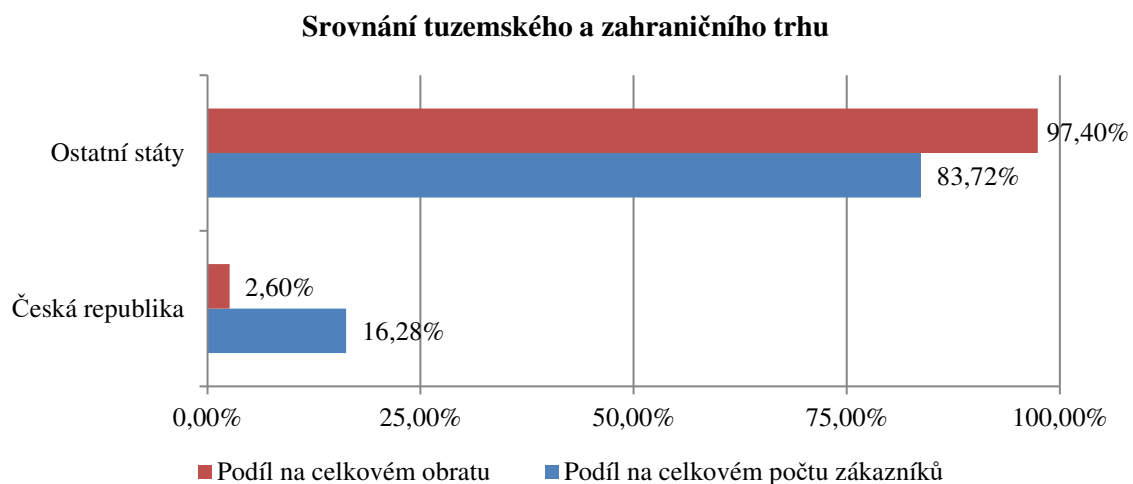
Nejdříve bude provedeno srovnání tuzemských a zahraničních zákazníků, dále analýza zákazníků dle kontinentů a zákazníků Evropské unie v rámci Evropy.

Následující tabulka 4.1 a graf 4.1 ukazují podíl zákazníků tuzemských a zahraničních.

Tab. 4.1 Srovnání tuzemského a zahraničního trhu

Oblast	Podíl na celkovém počtu zákazníků	Podíl na celkovém obratu
Česká republika	16,28%	2,60%
Ostatní státy	83,72%	97,40%

*Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování.*



Graf 4.1 Srovnání tuzemského a zahraničního trhu

*Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování.*

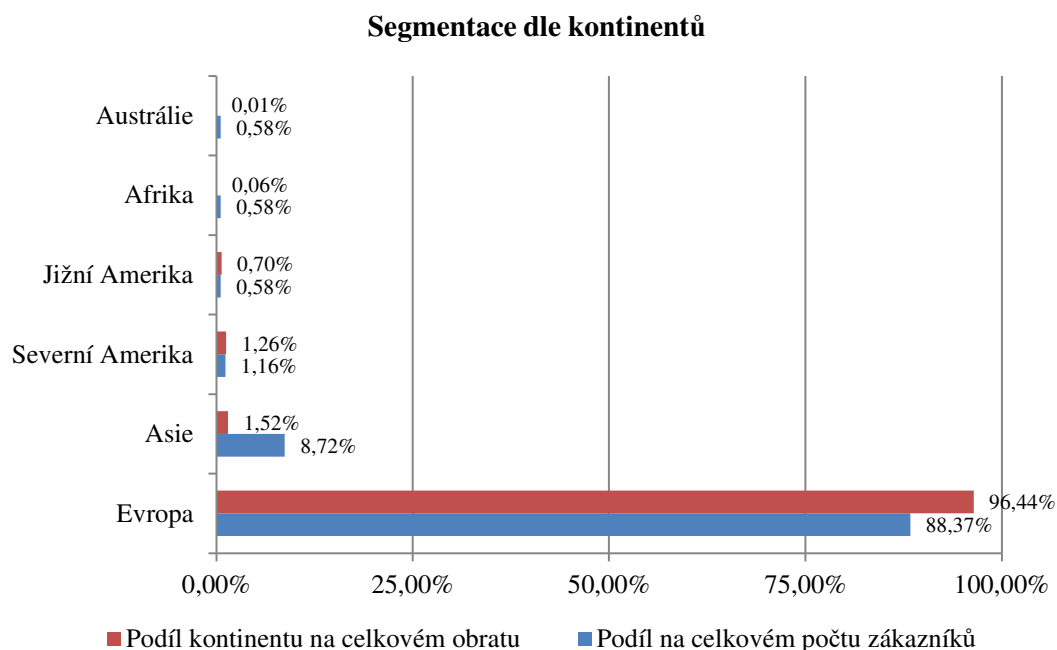
Z tabulky 4.1 a grafu 4.1 je patrné, že podíl tuzemských zákazníků na celkovém počtu zákazníků a celkovém obratu je poměrně malý. Na celkovém obratu společnosti se čeští zákazníci podílejí pouze 2,6 %. Z hlediska celkového počtu zákazníků sídlí v České republice 16,28 % celkového počtu zákazníků.

Celkový obrat zkoumané společnosti pochází převážně z prodeje na zahraničním trhu, který je tvořen všemi světovými kontinenty. Základem analýzy dle kontinentů je přiřadit jednotlivým zákazníkům zemi a daný světový kontinent, ze kterého pocházejí. Dále se v rámci jednotlivých kontinentů vypočte počet zákazníků a velikost obratu a následně podíl jednotlivých kontinentů na celkovém počtu zákazníků a na celkovém obratu společnosti. Údaje jsou znázorněny v tabulce 4.2. a grafu 4.2. Kontinenty jsou seřazeny sestupně od největšího podílu na celkovém obratu společnosti.

Tab. 4.2 Segmentace zákazníků dle kontinentů

Kontinent	Podíl na celkovém počtu zákazníků	Podíl kontinentu na celkovém obratu
Evropa	88,37%	96,44%
Asie	8,72%	1,52%
Severní Amerika	1,16%	1,26%
Jižní Amerika	0,58%	0,70%
Afrika	0,58%	0,06%
Austrálie	0,58%	0,01%

*Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování.*



Graf 4.2 Segmentace zákazníků dle kontinentů

*Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování.*

Z výše uvedených údajů analýzy zřetelně vyplývá, že zkoumaná společnost je zaměřená především na evropský trh.

Největší podíl na počtu zákazníků i na celkovém obratu má Evropa, do které patří celkem 88,37 % všech zákazníků. Podílem 96,44 % na celkovém obratu tvoří Evropa převážnou většinu celkových prodejů. Nutno dodat, že v zemích Afriky, Austrálie a Jižní Ameriky se nacházejí pouze zastoupení zákazníka, jehož centrála sídlí v Evropě. Tato zastoupení však objednávají autonomně.

Následující tabulka 4.3 zobrazuje podíl států Evropské unie na evropském trhu.

Tab. 4.3 Podíl zákazníků ze států Evropské unie na obratu v rámci Evropy

Oblast	Podíl na celkovém počtu zákazníků	Podíl na celkovém obratu
Evropa	88,37%	96,44%
Evropská unie	79,65%	86,27%
Evropa mimo EU	8,72%	10,17%
Ostatní	11,63%	3,56%

*Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování.*

Z hlediska podílu států Evropské unie na evropském trhu představují státy Evropské unie většinu počtu zákazníků a většinu celkového podílu evropského trhu.



Většinu zákazníků Evropské unie, jak z hlediska počtu zákazníků, tak z hlediska podílu na obratu tvoří Německo. Jedním z důvodů je zajištěné sídlo mateřské společnosti právě v této zemi. Německo tvoří celkem 79 % obratu všech zemí Evropské unie, tj. 68 % z celkového obratu společnosti.

Z německy mluvících zemí je významné také Švýcarsko, které tvoří většinu obratu zemí patřících mimo Evropskou unii, a sice 94 %.

## 4.2 Požadavky zákazníků na balení a certifikáty

Požadavky zákazníků se liší nejen v technických parametrech výrobků, ale například i v požadavcích na certifikáty či balení a přepravu výrobků. Typy balení a certifikátů se mohou lišit nejen na samotných požadavcích zákazníků, ale i v závislosti na zemi, do které se zboží dodává.

### 4.2.1 Typy balení výrobků

Ve zkoumaném podniku se používají nejrůznější obalové materiály, které jsou voleny v závislosti na přání zákazníka, velikosti kusů, náročnosti přepravy nebo zemi, kam mají být produkty doručeny.

Obalové materiály mohou být plastové, papírové, kartonové nebo bublinkové sáčky, které se používají nejčastěji jako forma vnitřního balení. Jako vnější balení jsou používány kartonové krabice různých velikostí, které se v závislosti na jejich počtu balí na dřevěné palety. Dále se používají i kartonové krabice s výřezy, které jsou k dispozici až do průměru 280 cm. Pro bezpečnost kusů během přepravy slouží v krabici ochrana výplňovým a fixačním materiálem. Pro kusy méně náchylné k poškození během přepravy lze použít balicí papír. Větší bezpečnost kusů zajišťuje výplňový materiál typu Instapak nebo Flo-Pak.

V současnosti je jak ze strany zákazníka, tak ze strany podniku kladen velký důraz na ekologické materiály šetrné k životnímu prostředí. Výše uvedené materiály tento požadavek splňují, protože jsou 100 % recyklovatelné.

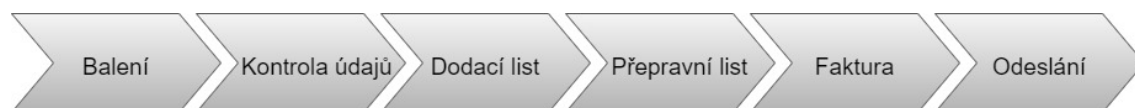
Finální balení se lepí páskou s logem firmy. Výjimku tvoří zákazníci, kteří si přejí neutrální balení bez loga. Těmto zákazníkům, celkově asi pouze čtyřem, se balí výrobky univerzálně, tedy bez loga společnosti. Neutrální balení je požadováno

převážně těmi zákazníky, kteří jsou „překupníky“, tedy těmi, kteří produkty prodávají dalším firmám.

Některé státy, například Brazílie, vyžadují speciální balení, tzv. fumigované obaly, které jsou napuštěny speciální látkou odpuzující hmyz při přepravě.

Proces balení, vyřizování přepravy včetně vystavování faktur zajišťuje oddělení expedice.

Proces expedice zboží je znázorněn na obrázku 4.1. Odeslání zboží začíná zabalením výrobků. Pokud je zakázek na daný den pro jednoho zákazníka více, zabalí se jednotlivé výrobky po zakázkách a pak se jednotlivá balení spojí do jednoho balíku. Následuje kontrola správně nastavených podmínek zákazníka, zejména platebních podmínek, Incoterms a dodací adresy v podnikovém systému. V případě shledání nedostatků kontaktuje oddělení expedice oddělení zákaznického servisu, který podmínky do systému zadává. Poté následuje vystavení dodacího listu, na základě kterého lze vystavit přepravní list. Přepravní list se tvoří prostřednictvím objednávkových portálů nasmlouvaných přepravců. Zkoumaný podnik odesílá zboží prostřednictvím firem: TNT, Fedex, DHL, UPS, Geis nebo DPD. Jakmile je objednaná přeprava zboží, lze vystavit fakturu a odeslat zboží.



Obr. 4.1 Proces expedice zboží

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

#### 4.2.2 Druhy certifikátů

Oddělení kvality zkoumané společnosti poskytuje zákazníkům na jejich přání různé certifikáty. Požadavek certifikátu si zákazník uvádí na objednávku. V případě, že zákazník požaduje certifikát vystavit zpětně, bez toho aniž by byl požadavek zmíněn v momentě uskutečnění objednávky, je zpětné vystavení zpoplatněno.

Veškeré poskytované certifikáty podléhají evropské normě EN 10204. Tato norma definuje různé druhy dokumentů kontroly, které jsou odběrateli poskytovány.

Celkem poskytuje společnost čtyři druhy certifikátů:

- **certifikát 2.1** – Prohlášení o shodě s objednávkou,
- **certifikát 2.2** – Prohlášení o shodě s objednávkou s uvedením výsledků chemické analýzy,
- **certifikát 3.1** – Inspekční certifikát,
- **certifikát 3.2** – Inspekční certifikát vystavený oprávněným zástupcem nebo inspektorem.

V závislosti na zemi původu zákazníka se certifikáty vystavují buď v českém, anglickém nebo německém jazyce.

Kompletní přehled včetně cizojazyčným názvů je přiložen v příloze 1.

#### 4.3 Typy obchodních vztahů s odběrateli

V této podkapitole budou charakterizovány typy obchodních vztahů mezi zkoumanou společností a jejími odběrateli. Typy obchodních smluv nejsou u všech zákazníků stejné. Jsou vyjednávány oboustranně tak, aby došlo k uspokojení jak dodavatele, tak odběratele.

Ve zkoumaném podniku se uskutečňují zakázky formou jednorázových objednávek, rámcových objednávek neboli kontraktů, kontraktů bez časového omezení, odvolávek z kontraktů nebo konsignačních skladů. Ne všechny uvedené formy mohou být však sjednány se všemi zákazníky. Konsignační sklady jsou poskytovány pouze A zákazníkům. Kontrakty a neomezené kontrakty mohou být sjednány pouze se zákazníky A nebo B. Zákazníci kategorie C mají možnost objednávat pouze prostřednictvím jednorázových objednávek. Podniková kategorizace zákazníků na skupiny A, B a C bude předmětem následující podkapitoly 4.4.

##### **Jednorázová objednávka**

Tento typ uzavření obchodní smlouvy je nejčastějším a nejjednodušším způsobem sjednání obchodního vztahu. Proces vyřízení a zpracování jednorázové objednávky probíhá ve zkoumané společnosti v následujících krocích.

1. Pracovník zákaznického servisu obdrží objednávku (většinou formou emailové přílohy).

2. Zpracování objednávky pracovníkem zákaznického servisu.
3. Předání objednávky na oddělení konstrukce k technickému zpracování.
4. Předání objednávky na oddělení přípravy výroby.
5. Předání objednávky na oddělení plánování.
6. Vrácení objednávky zpět na zákaznický servis.
7. Zákaznický servis zasílá zákazníkovi potvrzení objednávky s termínem dodání.

### **Kontrakt**

Uzavření obchodní smlouvy prostřednictvím kontraktu je druhý nejčastější typ obchodní spolupráce ve zkoumaném podniku. Proces zpracování objednávky formou kontraktu probíhá podobným způsobem jako jednorázová objednávka. Oddělení přípravy výroby a plánování musí naplánovat výrobu polotovarů na sklad a míru pojistné zásoby hotových výrobků, aby byl v okamžiku obdržení odvolávky z kontraktu dodržen smluvený dodací termín. Ten bývá zpravidla v rámci 2-3 týdnů od obdržení objednávky.

### **Konsignační sklad**

Konsignačním skladem je označován sklad u odběratele (nevlastníka zboží), jehož účelem je přiblížení zboží zákazníkovi. Konsignační sklad poskytuje určitou výhodu pro zákazníka, který odebírá podle své potřeby a dodavateli platí až v momentě odebrání zboží z konsignačního skladu. Zákazník má jistotu, že zboží nebude prodáno jinému konkurentovi, ale je určeno pouze pro něj. Pro dodavatele představuje konsignační sklad určitá rizika spojená s náklady a zásobami. I proto vzniká forma obchodního vztahu ve formě konsignačního skladu zpravidla na základě kladných dlouhodobých vztahů mezi dodavatelem a odběratelem.

Způsob navazování obchodních kontaktů prostřednictvím konsignačních skladů je možný pouze u A zákazníků a to pouze za předpokladu schválení nejvyšším vedením společnosti. Zákazník si u odběratele sjedná smlouvu o konsignačním skladu, ve které jsou specifikovány výrobky, na které se konsignační sklad vztahuje. Odběry zákazníka sleduje dodavatel například prostřednictvím on-line portálu. Dle potřeby pak dodavatel dodává výrobky do konsignačního skladu.

### **Kontrakty bez časového omezení**

Kontrakty bez časového omezení jsou uzavírány na základě dlouhodobých, kladných obchodních vztahů se zákazníky. Od klasických kontraktů se liší tím, že nejsou sjednávány na určité cílené množství a dobu. Množství výrobků kontraktu se navyšuje na základě odvolávkových objednávek. Tato forma spolupráce je poskytována A a B zákazníkům na základě rozhodnutí a schválení obchodním manažerem a obchodním ředitelem.

Zpracování jednotlivých objednávek bývá zpravidla do 7 dnů od obdržení objednávky. V případě odvolávek z kontraktů trvá zpracování 2-3 dny, protože není potřeba přezkoumávat výkresovou dokumentaci. Potvrzení jakéhokoliv typu objednávky bývá zasíláno elektronicky.

#### **4.4 Dosavadní kategorizace zákazníků ve společnosti**

Zkoumaná společnost rozlišuje mezi třemi typy zákazníků na základě objemu jejich prodeje za určité období. Rozhodující je tedy obrat zákazníka. Analýza zákazníků dle podílu na obratu je pro společnost důležitým ukazatelem. Každoročně se sledují nejen změny prodeje jednotlivých zákazníků, ale také to, jak si firma stojí ohledně plnění cílového rozpočtu, který je každoročně nastavován, jak pro jednotlivé klíčové zákazníky, tak jako celek. Úkolem obchodních manažerů je dosáhnout cílových prodejů.

Společnost rozlišuje celkem tři typy zákazníků, a to A, B a C. Dle velikosti ročního obratu jednotlivých zákazníků je jim přiřazována kategorie. Přesný způsob a kritérium, na základě kterého podnik zákazníky kategorizuje, nelze z důvodu ochrany údajů zveřejnit. Rozlišení na kategorie A, B a C existuje ve společnosti již třetím rokem.

Abychom zjistili podíl jednotlivých zákaznických segmentů na celkovém obratu společnosti a celkovém počtu zákazníků, je potřeba přiřadit jednotlivým zákazníkům segment A, B nebo C a poté si zákazníky dle segmentů seřadit. Segmenty jednotlivých zákazníků lze na základě jejich jména hledat v příslušném podnikovém dokumentu. Pro zjištění podílu daného zákaznického segmentu na celkovém obratu je nutné spočítat celkový obrat zákazníků jednotlivých segmentů a poté podíl daného segmentu na celkovém obratu. Hodnoty obratu pocházejí z roku 2019 a z důvodu ochrany údajů společnosti budou násobeny koeficientem.

Celkem je v podniku 145 zákazníků. Rozdělení na typy zákazníků A, B a C znázorňuje následující tabulka 4.4.

Tab. 4.4 Podíl zákaznických segmentů na celkovém počtu zákazníků a celkovém obratu společnosti

Segment zákazníků	Počet zákazníků	Obrat (EUR)	Podíl na celkovém počtu zákazníků	Podíl zákaznického segmentu na celkovém obratu
A	9	25 531 638,91	6,21%	70,61%
B	17	7 031 134,63	11,72%	19,44%
C	119	3 597 328,72	82,07%	9,95%
Celkem	145	36 160 102,26	100,00%	100,00%

*Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování.*

Zákazníci typu A jsou pro zkoumanou firmu nejdůležitější. Ukazují to objemy prodeje, dlouhodobá spolupráce nebo jejich velký potenciál. S většinou zákazníků A spolupracuje firma již od samého začátku, tedy více než dvacet let. Do této skupiny patří celkem 9 zákazníků. Tito zákazníci mají oproti segmentu B a C určitá privilegia, kterými jsou například možnost konsignačního skladu či lepších dodacích lhůt. Podrobně jsou výhody kategorie A popsány v další části podkapitoly.

Zákazníky A tvoří celkem 9 největších zákazníků, tj. 6,21 % zákazníků, jejichž součet obratu představuje zhruba 70 % celkového obratu. Zákazníků B má firma celkem 17 a ti tvoří necelých 20 % celkového obratu. Nejvíce zákazníků, celkem 119, tj. 82 % z celkového počtu zákazníků, se řadí do kategorie C. Součet obratu zákazníků kategorie C tvoří však jen zhruba 10 % obratu celkového.

Nutno však podotknout, že zákazníci A jsou pro firmu sice prioritní, ale v době ekonomické recese mohou být právě C zákazníci ti, kteří firmu udrží a pomohou překlenout těžké období. Tuto situaci společnost zažila v roce 2008, kdy nastala celosvětová ekonomická krize. V tomto období byli zákazníci typu C těmi nejdůležitějšími.

V minulých dvou letech bylo ve firmě zavedeno opatření, které mělo zamezit spolupráci s novými zákazníky nebo se stávajícími zákazníky skupiny C, u kterých by se spolupráce podniku „nevyplatila“. Opatření spočívalo v nastavení určité minimální hodnoty na položku objednávky. V současnosti je však vzhledem k ekonomické situaci od tohoto nařízení spíše upouštěno a zakázky nedosahující této minimální stanovené hodnoty posuzuje obchodní manažer individuálně.

## Výhody zákazníků skupiny A

Jednou z výhod, které jsou zákazníkům kategorie A poskytovány patří možnost **konsignačního skladu**.

Další výhodou zákazníků skupiny A je vytváření **pojistných zásob či polotovarů u dodavatele**, tedy zkoumané společnosti, čímž se značně urychluje proces výroby produktů pro zákazníka. Z toho plynou značně **kratší dodací lhůty** pro A zákazníky, které se od lhůt pro zákazníky kategorie B a C liší aktuálně zhruba o 3-4 týdny.

Zákazníkům skupiny A je často poskytnuta „lepší“ **dodací podmínka (Incoterms)**, než zákazníkům B a C. Zákazníci skupiny A mohou mít například dodací podmínku „DDP (Delivered Duty Paid)“, což znamená dodání na místo určení, přičemž dodávající nese veškeré náklady a rizika spojená s dodáním zboží. Zákazníci skupiny B a C mohou mít pouze dodací podmínku „FCA (Free Carrier)“ – vyplaceně dopravci nebo „EXW (Ex Works)“ – ze závodu. Dodací podmínka „FCA“ v praxi znamená, že zákazník poskytne dodavateli název přepravce a své číslo účtu u přepravce a dodavatel na zákaznickův účet objedná přepravu a nachystá zboží k přepravě. V případě dodací podmínky „EXW“ je zákazník informován o připravenosti a místě vyzvednutí zboží a veškeré ostatní náležitosti si musí zajistit sám.

Pravidla Incoterms vymezují práva a povinnosti dodavatele a odběratele, tedy obou smluvních stran, a stanovují náležitosti dodávky zboží.

Stejně jako jiné dodací podmínky jsou zákazníkům skupiny A nabízeny i jiné **platební podmínky**. Zákazníci skupiny A mají možnost sjednání platební podmínky se skontem (procentní slevou), zatímco u skupiny B a C zákazníků tato platební podmínka není možná. Zákazníkům skupiny B a C je poskytována pouze platební podmínka „30 dní od odeslání zboží (30 days netto)“ nebo „platba předem“ u rizikových zemí, např. Turecko, Indie.

Se zákazníky kategorie A společnost spolupracuje na nejrůznějších vývojových projektech, snaží se nabízet a hledat stále nová a inovativní řešení pro jejich produkty, čímž se spolupodílí na nákladech této spolupráce a projektů.

O veškerých privilegiích zákazníků A musí být vždy informováno vedení společnosti, které veškeré výhody a podmínky schvaluje v posloupnosti rozhodování na základě maticové struktury.

#### 4.5 Vlastní Paretova analýza podílu jednotlivých zákazníků a segmentů zákazníků na celkovém obratu

Účelem vlastní Paretovy analýzy je prověřit opodstatnění dosavadní kategorizace zákazníků ve zkoumaném podniku.

Za hlavní kritérium vlastní Paretovy analýzy byl zvolen obrat. Obrat společnosti v sobě zahrnuje dva hlavní determinanty. Na jedné straně představuje objem prodeje za určité období, na straně druhé dosahované prodejní ceny. Ze vzájemné interakce zmíněných dvou determinantů lze odvodit další faktory.

- Ekonomické faktory

Objem prodeje společnosti závisí na ekonomických faktorech jako hospodářský růst, míra inflace, úrokové sazby, měnový kurz, import či export. Tyto ekonomické faktory se neustále mění, jako například nízký ekonomický růst vede k nižším prodejům společnosti. Společnost orientovaná právě na obrat může rozpoznat právě v důsledku nižšího objemu prodeje při stálých cenách časné známky nízkého ekonomického růstu. Díky uzpůsobení cen může však své zákazníky podpořit. Tím se posílí nejen vztah, ale i dlouhodobá spolupráce se zákazníky.

- Kvalita podniku

Ve společnostech lze často pozorovat, že někteří prodejci dosahují vyšších prodejních cen než ostatní. Lze také pozorovat, že s rostoucí kvalitou lze dosahovat i vyšších prodejních cen, tedy vyšších marží. Při uplatnění osvědčených obchodních postupů na celopodnikové úrovni lze vyšších marží dosahovat u všech zákazníků. V podniku orientovaném na obrat lze účinnost prodeje s vysokými či nízkými maržemi sledovat.

- Síla zákazníka

Pokud na trhu některých produktů dominují velcí zákazníci, mají obvykle silnou vyjednávací pozici. To může společnost orientovaná na obrat zaznamenat



v případě poklesu prodejních cen. Jedním z důvodů může být růst zákazníka, a tím i silnější vyjednávací pozice, díky které se stane důležitým zdrojem prodeje pro mnoho dodavatelů, aby dosáhl příznivých cen. V případě poklesu cen bez jiných důvodů (např. ekonomické faktory) může být důvodem zvýšení právě síly zákazníka. Čím dříve tuto situaci podnik rozpozná, tím dříve upraví segmentaci zákazníků tak, aby bylo se zákazníkem optimálně zacházeno.

- Síla dodavatele

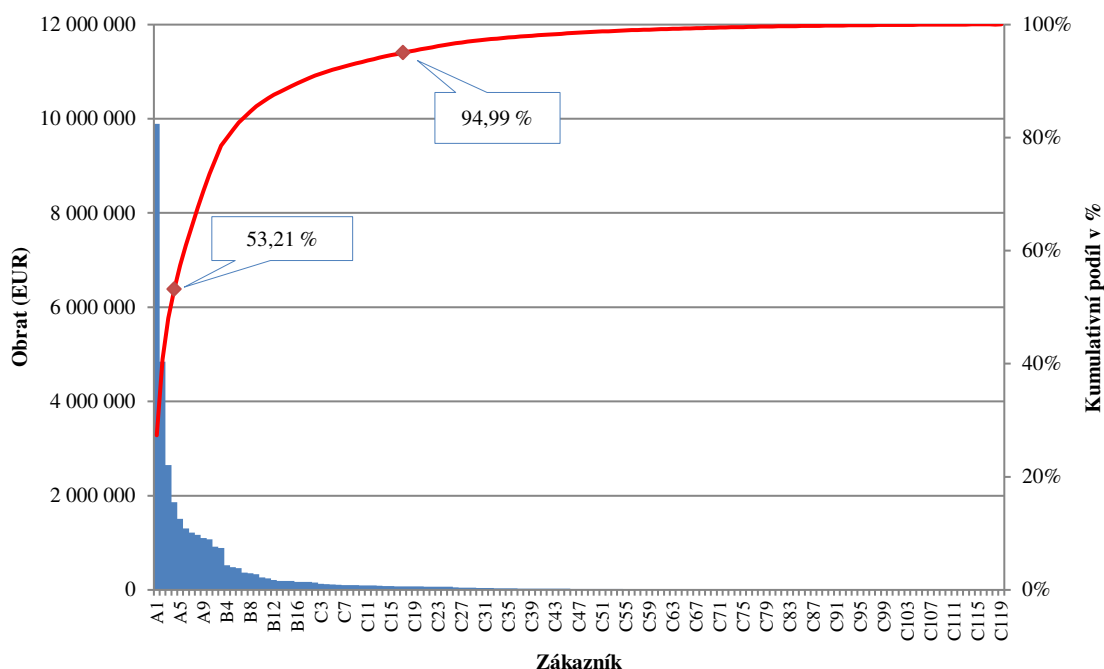
V případě, že se podniku daří dosahovat vyšších prodejních cen, i přesto, že ostatní faktory zůstávají nezměněny, lze vyvodit určité závěry o jiných dodavatelích. Pokud se konkurenční dodavatelé potýkají s ekonomickými problémy, zvyšuje se závislost zákazníka na menším počtu dodavatelů na trhu. To umožňuje podniku dosahovat vyšších prodejních cen.

Orientace především na obrat tak nabízí vhodný náhled jak na vlastní podnik, tak na trh a vztahy se zákazníky. Proto je v této práci zvolen obrat jako hlavní klíčový ukazatel výkonnosti, aby bylo možné optimálně segmentovat zákazníky ve prospěch co největšího obratu.

Cenová politika, jako nezbytný determinant orientace právě na obrat, je objasněna v podkapitole 4.9.

Pro analýzu jednotlivých zákazníků dle podílu na obratu je potřeba seřadit zákazníky podle velikosti obratu sestupně od největšího po nejmenší a označit dle zákaznické kategorie, do které patří. Z důvodu ochrany údajů společnosti bude místo skutečného jména zákazníka uvedena skupina, do které zákazník dle dosavadní kategorizace patří, tedy A, B nebo C, s číslem pořadí zákazníka na základě velikosti obratu. Skutečný obrat bude opět násobený koeficientem. Následně je spočítán podíl jednotlivých zákazníků na celkovém obratu a také kumulativní podíl na celkovém obratu. Kompletní údaje s celkovým výčtem zákazníků jsou uvedeny v příloze 2.

Dalším krokem je grafické znázornění – sestavení Paretova diagramu (graf 4.3), který je v plné velikosti součástí přílohy 3. Na ose vodorovné jsou seřazeni zákazníci dle kódů dosavadního zařazení do zákaznických kategorií A, B, C a pořadového čísla, na svislé ose vlevo výše obratu v měně EUR a na svislé ose vpravo kumulativní podíl na celkovém obratu v procentech.



Graf 4.3 Paretův diagram podílů zákazníků na celkovém obratu

*Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování.*

Z tabulky (viz. příloha 2) a diagramu (viz. příloha 3) vyplývá, že dva zákazníci z hlediska velikosti obratu dominují, neboť tvoří 41 % na celkovém obratu. Spolu s dalšími dvěma zákazníky, kteří se podílejí na obratu již menším podílem, téměř 12 %, je lze zařadit do samostatné skupiny, která bude nazvána skupinou klíčových zákazníků. V dosavadní kategorizaci podniku představuje nejdůležitější zákazníky skupina A, která je tvořena celkem 9 zákazníky. Z hlediska poskytování výhod nejdůležitějším zákazníkům společnosti by bylo vhodné vytvořit efektivní model poskytování výhod těmto zákazníkům. Z tohoto důvodu byla vyčleněna skupina klíčových zákazníků představujících do budoucna velký potenciál, kterým by měly být poskytovány, kromě stávajících výhod skupiny A zákazníků, i benefity nadstandardní. Celkově tvoří nová skupina klíčových zákazníků 53 % celkového obratu společnosti. Hodnotu ukazuje bod na Lorenzově křivce v grafu. Skupina klíčových zákazníků tvoří necelé 3 % z celkového počtu zákazníků.

Druhá skupina zákazníků přispívá k celkovému obratu již menším podílem, a to téměř 42 %. Hodnotu ukazuje druhý bod na Lorenzově křivce. Tato skupina zákazníků je tvořena jak významnou kategorií A zákazníků, tak i kategorií B a C, celkově 39 zákazníky, z nichž z kategorie A je 5 zákazníků, z kategorie B 17

a z kategorie C také 17 zákazníků. Zákazníci druhé, významné skupiny tvoří 27 % z celkového počtu zákazníků.

Třetí skupinou, která se na celkovém obrátu podílí asi 5 %, jsou zákazníci z kategorie C. Tato skupina je tvořena celkem 102 zákazníky, kteří představují 70 % z celkového počtu. Lze tedy říci, že více než dvě třetiny všech zákazníků tvoří pouhých 5 % ročního obrátu společnosti.

Na základě Paretovy analýzy lze zákazníky rozdělit na tři základní skupiny:

1. klíčoví zákazníci,
2. významní zákazníci,
3. málo významní zákazníci (viz. tabulka 4.5).

Tab. 4.5 Rozdělení zákazníků na základě Paretovy analýzy

Skupina	Počet	Podíl na celkovém počtu	Obrat	Podíl na celkovém obrátu
<b>Klíčoví</b>	4	3%	19 240 835,43	53,21%
<b>Významní</b>	39	27%	15 109 307,88	41,78%
<b>Málo významní</b>	102	70%	1 809 958,96	5,01%
<b>Celkem</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>	<b>36 160 102,26</b>	<b>100,00%</b>

*Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování.*

Srovnáme-li již existující kategorizaci zákazníků a vlastní Paretovu analýzu, zjistíme, že se již existující rozdělení zákazníků na kategorie A, B, C a kategorie dle Pareta liší především v kategorii klíčových zákazníků. Dle existující kategorizace je pro společnost nejvýznamnější skupina A, která je tvořena celkem 9 zákazníky a tvoří celkově 70 % obrátu. Na základě vlastní Paretovy analýzy byla vyčleněna skupina čtyř klíčových zákazníků tvořících zhruba 53 % celkového obrátu.

Dále byla vyčleněna skupina významných zákazníků, kteří tvoří zhruba 40 % celkového obrátu. Tato skupina je tvořena všemi kategoriemi zákazníků, převážně však kategorií zákazníků skupiny B. Zbývající zákazníci skupiny A, tedy zákazníci A5 až A9 budou zařazeni do skupiny významných zákazníků, stále jim však zůstanou dosavadní výhody, které jim jsou v rámci kategorie A zákazníků poskytovány.

Třetí skupinu tvoří málo významní zákazníci. Tuto skupinu tvoří, z hlediska počtu, celkem 102 zákazníků, na obratu se však podílejí pouze 5 %. Patří sem pouze zákazníci kategorie C.

Analýza vývoje obratu klíčových zákazníků, tedy 4 nejvýznamnějších je předmětem následující podkapitoly 4.6.

#### 4.6 Analýza klíčových zákazníků společnosti

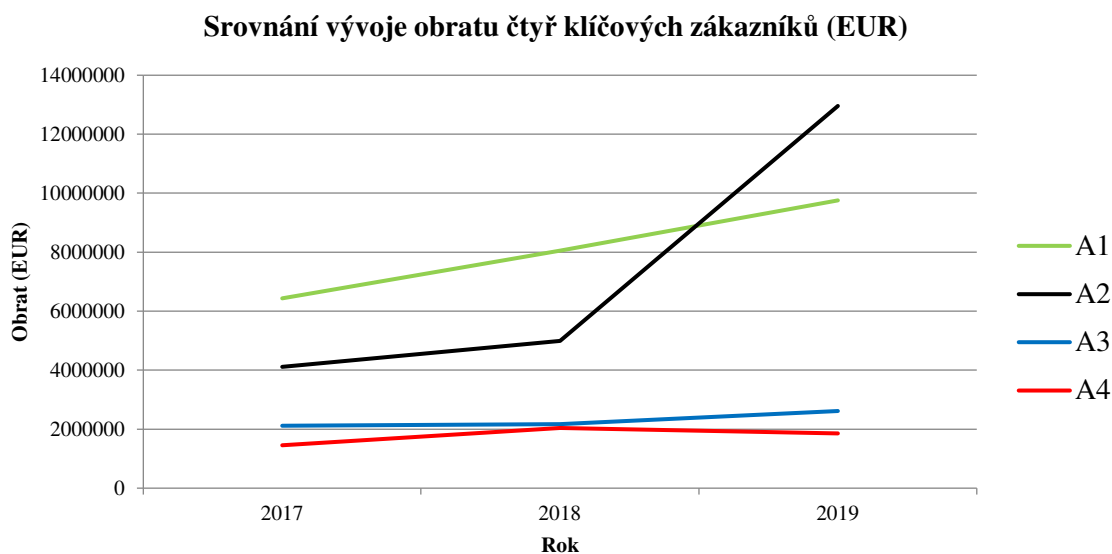
Na základě zkoumání aktuální situace ve zkoumané společnosti bylo potvrzeno, že pozornost obchodních manažerů se ubírá převážně na klíčové zákazníky. Z tohoto důvodu se autorka rozhodla zabývat se podrobněji pro firmu nejvíce strategickými zákazníky, kteří tvoří 50 % celkového obratu a tento trend se za poslední tři roky nijak výrazně nemění. Do těchto významných zákazníků patří zákazníci A1, A2, A3 a A4, kteří se podílejí 53,21 % na celkovém obratu.

Přehled ročních obrátů za období 2017-2019 klíčových zákazníků zobrazuje tabulka 4.6. Graficky je vývoj ročních obrátů znázorněn v grafu 4.4.

Tab. 4.6 Obrat klíčových zákazníků v letech 2017-2019

Zákazník	Obrat EUR		
	2017	2018	2019
<b>A1</b>	6 440 771,51	8 051 514,98	9 755 867,73
<b>A2</b>	4 120 621,41	4 987 333,03	12 967 065,87
<b>A3</b>	2 116 943,95	2 166 085,51	2 615 242,08
<b>A4</b>	1 461 334,39	2 038 316,49	1 857 671,06

*Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování.*



Graf 4.4 Srovnání vývoje obratu čtyř klíčových zákazníků

*Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování.*

**Zákazník A1** spolupracuje se zkoumaným podnikem již více než 10 let a odebírá jen dva specifické artikly. Na výzkumu a vývoji pracoval podnik se zákazníkem společně tak dlouho, než se podařilo technologicky dosáhnout žádoucích, velmi specifických parametrů produktů. Tímto se jak produkty, tak firma stala pro tohoto zákazníka bezkonkurenční. Zákazník A1 se dle segmentace zemí řadí do států Evropské unie.

Spolupráce se zákazníkem A1 probíhá ve formě konsignačního skladu, ze kterého v pravidelných intervalech odebírá. Ve vývoji prodejů a zisků za období posledních tří let lze pozorovat rostoucí tendenci z důvodu rostoucích požadavků na množství odebíraných kusů. Na základě toho roste i zisk, jelikož náklady na výrobu se od předchozích let neliší. Kvalita kusů je na velmi vysoké úrovni. U tohoto zákazníka nejsou tedy za poslední období zpozorované žádné zásadní výkyvy, které by měly vliv na budoucí spolupráci. Do budoucna lze tedy předpovídat mírně rostoucí či neměnicí se trend. Nutno podotknout, že takto významný zákazník může představovat také určité riziko. V případě, že by zákazník A1 ztratil svého koncového zákazníka, mohlo by to znamenat fatální následky pro zkoumaný podnik.

**Zákazník A2** navázal obchodní vztahy již na samém počátku vzniku zkoumané společnosti v České republice. Spolupráce s tímto odběratelem probíhá tedy již více než 20 let. Dle segmentace zemí se tento zákazník také řadí do států Evropské unie.

Obchodní spolupráce se zákazníkem A2 se uskutečňuje prostřednictvím jednorázových objednávek, kontraktů i kontraktů bez časového omezení. Sortiment výrobků je rozsáhlý a představuje několik stovek druhů výrobků. Výrobky, které jsou objednávány formou kontraktů, mají hlavní výhodu v kratších dodacích termínech, protože jejich polotovary jsou pravidelně vyráběny na sklad, čímž se značně urychluje proces výroby. Vedle výhod s sebou však kontraktové výrobky nesou i riziko v podobě zásob. V případě nedokonalých smluv by mohly podniku jako dodavateli vzniknout náklady v podobě zásob. Tato situace by mohla nastat v případě, kdy si zákazník výrobky, které jsou na skladě již jako hotové výrobky nebo polotovary, neodebere.

U zákazníka A2 lze za období posledních tří let také pozorovat každoročně stoupající prodeje, v roce 2019 dokonce prudký nárůst. Především lze pozorovat růst jednorázových objednávek. Jedním z důvodů růstu jednorázových zakázek je značné zkrácení dodacích lhůt oproti minulému roku.

**Zákazník A3** spolupracuje s podnikem také již více než 20 let. Tento zákazník sídlí v evropské zemi, nepatří však do Evropské unie. Výrobky jsou objednávány jak prostřednictvím jednorázových zakázek, tak prostřednictvím kontraktů, těch je však menšina. Vývoj prodejů vykazuje za poslední tři roky také rostoucí trend.

**Zákazník A4** navázal obchodní vztahy v roce 1997, vzájemná obchodní spolupráce s tímto zákazníkem probíhá tedy také již více než 20 let. Tento odběratel sídlí v zemi Evropské unie.

Výrobky zákazníka A4 jsou velmi specifické a co se vzhledu a funkčnosti týká, tak velmi ojedinelé. Objednávky jsou aktuálně uskutečňovány prostřednictvím jednorázových zakázek. V minulosti existoval však i kontrakt. V oblasti prodejů a vývoje zakázek lze aktuálně pozorovat pokles. Z důvodu klesajícího vývoje zakázek se autorka rozhodla pro analýzu možných příčin tohoto poklesu viz. podkapitola 4.7.

#### 4.7 Analýza vývoje zakázek klíčového zákazníka A4

Pro analýzu vývoje zakázek klíčového zákazníka A4 se autorka rozhodla z důvodu zaznamenaného poklesu obratu v loňském roce. Tento zákazník by pro zkoumaný podnik mohl představovat vysoký potenciál do budoucna. Jedním z důvodů vysokého potenciálu je dle vyjádření obchodního manažera vysoká marže na prodejních cenách výrobků. Portfolio výrobků v sobě zahrnuje jak menší, tak velké kusy, jejichž prodejní ceny jsou nejvyšší v porovnání s celým sortimentem výrobků pro všechny zákazníky. Z tohoto důvodu by bylo vhodné analyzovat pokles prodeje v loňském roce, zjistit zda se jednalo pouze o mimořádný jev, nebo zda lze klesající vývoj očekávat za stávajících podmínek i do budoucna.

Obrat zákazníka A4 za poslední tři roky je znázorněn v tabulce 4.7. Obrat je v měně EUR a je násobený koeficientem z důvodu ochrany údajů. V současné době zákazník objednává formou jednorázových zakázek, v minulosti s ním však byl ujednán i kontrakt.

Tab. 4.7 Vývoj obratu zákazníka A4 v letech 2017-2019

Obrat v EUR za období 2017-2019			
	2017	2018	2019
<b>1. čtvrtletí</b>	290 337,45	772 305,61	220 862,77
<b>2. čtvrtletí</b>	281 809,19	555 776,16	706 300,95
<b>3. čtvrtletí</b>	419 869,35	439 489,67	636 137,29
<b>4. čtvrtletí</b>	469 318,41	270 745,05	294 370,05
<b>Celkem</b>	1 461 334,39	2 038 316,49	1 857 671,06
<b>Meziroční index</b>	-	1,394	0,911
<b>Nárůst/pokles</b>	-	<b>+ 39,4 %</b>	<b>-8,9 %</b>

*Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování.*

Z tabulky 4.7 je patrné, že v roce 2018 byl oproti předchozímu roku zaznamenán jasný nárůst obratu o 39,4 %. V roce 2019 byl však zaznamenán pokles oproti roku 2018 o 8,9 %. Příčina poklesu obratu v roce 2019 není obchodním manažerům společnosti známá.

Oblastmi, ve kterých by bylo možné hledat příčinu poklesu zakázek v roce 2019, jsou například:

- změna dodacích termínů v jednotlivých letech,
- počet reklamací,

- spolehlivost dodávek,
- typ obchodní spolupráce,
- vývoj cen produktů,
- změna obchodního manažera,
- počet poptávek a realizovaných objednávek.

V následující podkapitole budou jednotlivá výše uvedená témata detailně analyzována.

#### 4.7.1 Dodací termíny v období 2017-2019

Dodací termíny určuje ve zkoumané společnosti oddělení plánování a řízení výroby, na kterém pracují celkem tři pracovníci. Tito pracovníci každý den sledují chod výroby a na základě aktuálních informací aktualizují termíny zakázek. Zhruba čtvrtletně jsou aktualizovány dodací termíny, které jsou součástí nově vystavovaných nabídek a také aktuálně sdělovány zákazníkům.

Dodací termíny se mění v závislosti na počtu přijatých objednávek a vytíženosti kapacit strojů. Dodací termíny se také mění v závislosti na složitosti vyráběných produktů. Pro stanovení dodací lhůty je rozhodujícím faktorem to, na kterých strojích jsou produkty opracovávány.

Dodací lhůty pro jednorázové zakázky jsou delší než pro objednávky, které se uskutečňují formou odvolávek z kontraktů. Produkty, které jsou objednávány formou kontraktu, bývají pravidelně ve formě polotovarů dodávány na sklad, čímž se značně urychluje proces výroby, a tedy i dodací termín.

Objednávky zákazníků kategorie A mají ve společnosti hlavní prioritu, a proto se pro tyto zákazníky odlišují i dodací termíny, bývají značně kratší.

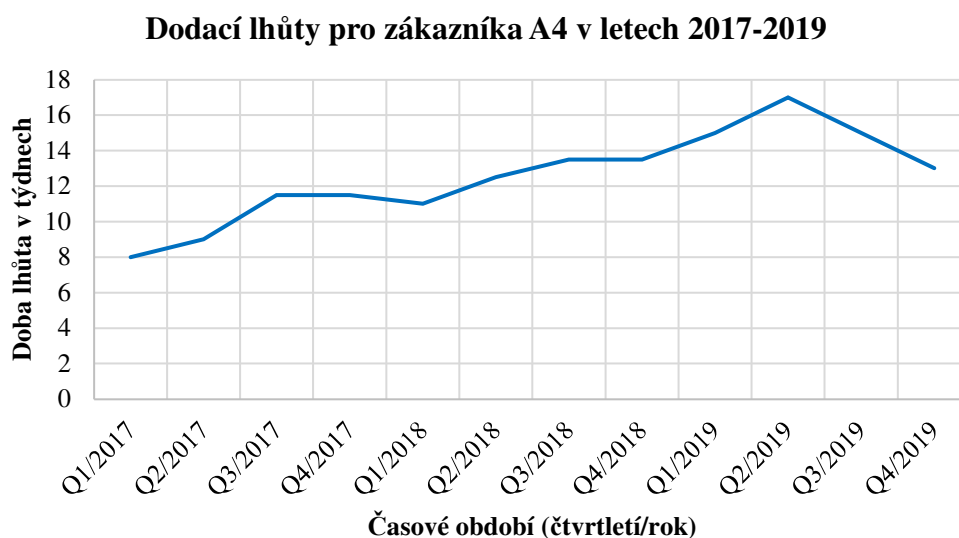
Dodací lhůty pro zákazníka A4 v počtu týdnů za období 2017-2019 zobrazuje následující tabulka 4.8 a graf 4.5.



Tab. 4.8 Dodací lhůty pro zákazníka A4 v letech 2017-2019

Dodací lhůty v týdnech v letech 2017-2019			
	2017	2018	2019
1. čtvrtletí	8 týdnů	10-12 týdnů	14-16 týdnů
2. čtvrtletí	9 týdnů	12-13 týdnů	16-18 týdnů
3. čtvrtletí	11-12 týdnů	13-14 týdnů	14-16 týdnů
4. čtvrtletí	11-12 týdnů	13-14 týdnů	12-14 týdnů

Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování.



Graf 4.5 Vývoj dodacích lhůt pro zákazníka A4 v období 2017-2019

Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování.

Z tabulky 4.8 a grafu 4.5 lze vypožorovat, že dodací lhůty každoročně narůstají. V roce 2018 se dodací lhůty prodlužovaly v průměru o 2,5 týdne za jednotlivá čtvrtletí. Dle interních informací je narůstání dodacích termínů způsobováno jak přetížením kapacit, tedy velkým počtem zakázek, tak i poruchovostí strojů.

Negativní vývoj dodacích lhůt může být jednou z možných příčin poklesu zakázek klíčového zákazníka A4.

#### 4.7.2 Počet reklamací zákazníka A4 v období 2017-2019

Další možnou příčinu klesajícího příjmu zakázek je možné hledat v oblasti kvality produktů.

Zkoumaná společnost si své portfolio zákazníků získala právě díky své prvotřídní výstupní kvalitě výrobků. Na základě analýzy vývoje počtu reklamací za období 2017-2019 lze posuzovat, zda se výstupní kvalita vyráběných produktů mění či nikoliv.

Proces reklamací probíhá ve zkoumaném podniku ve spolupráci oddělení zákaznického servisu a oddělení kvality. Proces vyřizování reklamací začíná přijetím reklamace pracovníkem zákaznického servisu od zákazníka v elektronické podobě. Ten reklamované výrobky identifikuje s číslem zakázky a poté ji včetně podrobných údajů zadá do podnikového systému reklamací. Následně reklamaci posuzuje oddělení kvality, konkrétně manažer kvality, který rozhoduje, zda je reklamace oprávněná či nikoliv a zda je možná oprava reklamovaných produktů nebo je nutné produkty znovu vyrobit. V případě uznání reklamace za oprávněnou dochází k vystavení dobropisu. Jakmile se opravené, nebo nově vyrobené výrobky znovu expedují, oddělení expedice je standardně znovu fakturuje.

Počet reklamací zákazníka A4 zobrazuje následující tabulka 4.9. Celková hodnota reklamací v jednotlivých letech bude z důvodu ochrany údajů násobená koeficientem.

Tab. 4.9 Počet reklamací zákazníka A4 v období 2017-2019

<b>Reklamace zákazníka A4 v období 2017-2019</b>			
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Počet reklamací</b>	5	4	0
<b>Celková hodnota reklamací (EUR)</b>	81 874	55 536	0
<b>Podíl hodnoty reklamací na celkovém obratu zákazníka</b>	5,60%	2,72%	0,00%

*Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování*

Na základě údajů o celkové hodnotě reklamací a jejich podílu na celkovém obratu zákazníka v daném roce zobrazených v tabulce 4.9 lze konstatovat, že výstupní kvalita produktů pro zákazníka A4 je na vysoké úrovni. Ukazuje to jak skutečnost, že v roce 2019 nereklamoval zákazník A4 ani jeden výrobek, tak klesající hodnota reklamací a podílu reklamací na obratu zákazníka mezi roky 2017 a 2018.

Výstupní kvalita produktů je aktuálně na vysoké úrovni s nulovým podílem reklamací, který by bylo vhodné udržet i do dalších let. Reklamace v minulých letech však mohly mít vliv na narušení atraktivity podniku a mohou být tedy také jednou z možných příčin poklesu obratu v roce 2019.

#### 4.7.3 Spolehlivost dodávek

Včasné dodávky jsou jedním z důležitých ukazatelů hodnocení spolehlivosti dodavatele. Včasná dodávka znamená expedici zboží na potvrzený termín. Někteří zákazníci zkoumané společnosti dokonce pravidelně vyhodnocují včasné a zpožděné dodávky a na jeho základě hodnotí dodavatele.

Zákazník A4 vyžaduje pravidelný týdenní report s přehledem všech otevřených zakázek včetně aktualizovaných dodacích termínů. Ne vždy jsou totiž dodrženy dodací termíny, které byly zákazníkovi slíbeny při potvrzení objednávky. Ke zpoždění dochází z důvodu zmetkovitosti, poruchovosti strojů či jiných nepředvídaných jevů, které mají za následek zpoždění ve výrobě.

Následující tabulka 4.10 zobrazuje celkový počet dodávek, počet zpožděných dodávek a procento spolehlivosti.

Tab. 4.10 Spolehlivost dodávek pro zákazníka A4 v období 2017-2019

Spolehlivost dodávek			
	Počet dodávek celkem	Počet dodávek dodaných včas	Spolehlivost (%)
2017	109	52	47,71%
2018	109	48	44,04%
2019	83	38	45,78%

*Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování.*

Z údajů o celkovém počtu dodávek a zpožděných dodávek v tabulce 4.10 lze pozorovat, že procentní vyjádření spolehlivosti zkoumané společnosti jako dodavatele v letech 2017-2019 kolísá v rozmezí 45-48 %. Tato hodnota spolehlivosti dodávek může mít velký dopad na pokles zakázek. Ve většině případů zpožděných dodávek zákazníka A4 se jedná o zpoždění velikosti jednoho týdne a větší, což zákazníkovi může způsobovat velké problémy. Zákazník A4 produkty dodávané zkoumanou firmou dále zpracovává a teprve poté vzniká finální produkt pro koncového zákazníka. Vytíženost výrobních strojů zákazníka A4 se tedy plánuje i v závislosti na potvrzených dodacích termínech od zkoumané společnosti. I proto je nezbytné v co největší míře dodržovat potvrzené dodací termíny.

Ačkoli konkrétně se zákazníkem A4 neexistuje úmluva o dodací spolehlivosti, měla by se roční hodnota položek nedodaných včas pohybovat max. do 20 %. Tato tolerance se však může v závislosti na jednotlivých zákaznících lišit. Jediný zákazník,

který dodací spolehlivost pravidelně každý týden vyhodnocuje, je ze skupiny klíčových zákazníků odběratel A2. Produkty pro zákazníka A2 se však od produktů pro zákazníka A4 zásadně liší náročností jejich výroby, a proto se může lišit i míra zmetkovitosti, a tedy i míra spolehlivosti. Spolehlivost dodávek se pro zákazníka A2 v roce 2019 pohybovala v rozmezí 90-95 %.

Nízká spolehlivost dodavatele může být také jednou z příčin poklesu zakázek zákazníka A4 v roce 2019.

#### 4.7.4 Typ obchodní spolupráce se zákazníkem A4

Obchodní spolupráce mezi zkoumanou společností a zákazníkem A4 probíhá od roku 2019 pouze v rámci jednorázových objednávek. V minulých letech se sjednával kontrakt. Platnost posledního kontraktu s tímto zákazníkem vypršela k 31. 12. 2018.

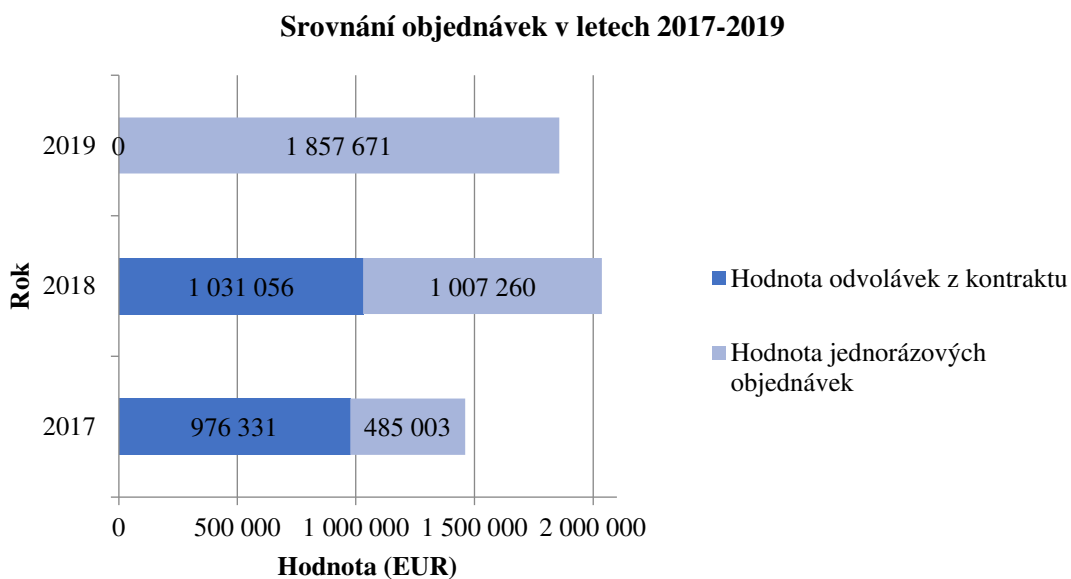
Nový kontrakt zatím vyjednáán nebyl. V následující tabulce 4.11 je přehled výše jednorázových objednávek i kontraktů z ročních obrátů v období 2017-2019. Hodnoty jsou násobeny koeficientem.

Tab. 4.11 Srovnání objednávek zákazníka A4 v letech 2017-2019

Srovnání objednávek v letech 2017-2019 (EUR)			
	Hodnota odvolávek z kontraktu	Hodnota jednorázových objednávek	Celkem
<b>2017</b>	976 331	485 003	1 461 334
<b>2018</b>	1 031 056	1 007 260	2 038 316
<b>2019</b>	0	1 857 671	1 857 671

*Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování.*

Poměr výše jednorázových objednávek a výše objednávek formou odvolávek z kontraktu z ročních obrátů zobrazuje následující graf 4.6.



Graf 4.6 Poměr jednorázových a kontraktových objednávek zákazníka A4 v letech 2017-2019

*Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování.*

Na základě údajů z tabulky 4.11 a grafu 4.6 lze konstatovat, že v letech 2017 a 2018 tvořily objednávky formou odvolávek z kontraktu větší hodnoty z celkového obratu zákazníka A4 než objednávky jednorázové. V roce 2019 se veškeré objednávky zákazníka A4 uskutečňovaly pouze formou jednorázových objednávek.

Skutečnost nesjednání kontraktu pro rok 2019 je pravděpodobně výsledkem nedostatečného snažení ze strany obchodníka a může být také jednou z příčin poklesu obratu v tomto roce, protože jednorázové objednávky představují delší dodací lhůty viz. podkapitola 4.3.

#### 4.7.5 Vývoj cen produktů

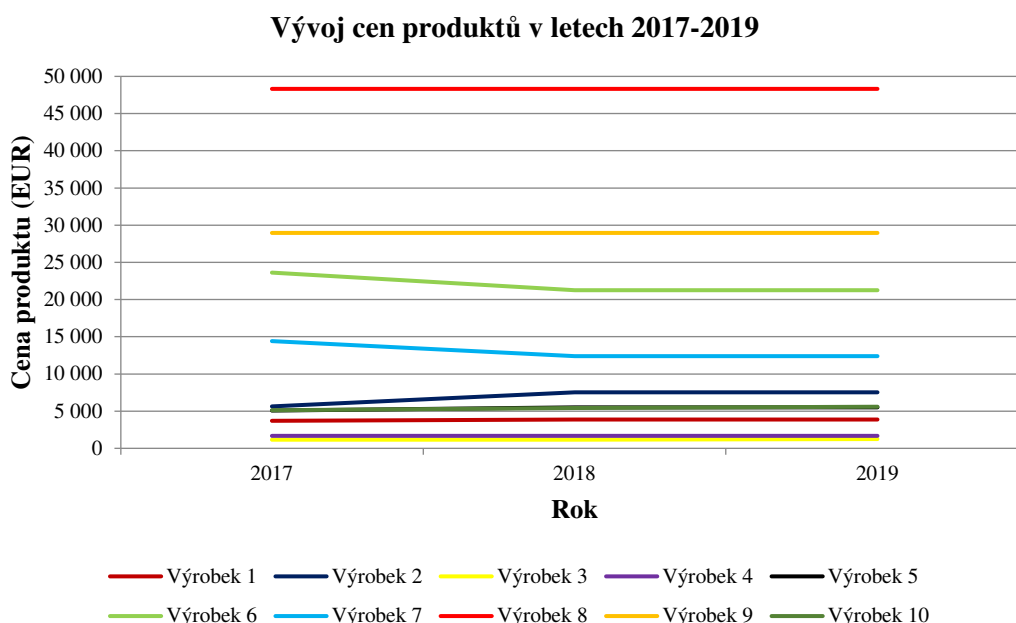
Ceny produktů a jejich vývoj mohou být mnohdy také jednou z příčin změny dodavatele. Ceny produktů se mohou v určitých časových intervalech, nejčastěji ročních, měnit v závislosti na změnách výše výrobních nákladů nebo na požadavcích obchodních manažerů dosáhnout větších zisků.

Vývoj cen vybraných, nejčastěji objednávaných produktů zákazníka A4 zobrazuje následující tabulka 4.12 Ceny jsou uvedeny v EUR a z důvodu ochrany údajů násobeny koeficientem.

Tab. 4.12 Ceny produktů v letech 2017-2019

Ceny produktů v letech 2017-2019 (EUR)			
	2017	2018	2019
Výrobek 1	3 731	3 900	3 900
Výrobek 2	5 647	7 540	7 540
Výrobek 3	1 193	1 193	1 261
Výrobek 4	1 713	1 713	1 713
Výrobek 5	5 091	5 512	5 512
Výrobek 6	23 660	21 294	21 294
Výrobek 7	14 430	12 402	12 402
Výrobek 8	48 360	48 360	48 360
Výrobek 9	28 964	28 964	28 964
Výrobek 10	5 132	5 434	5 616

*Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování.*



Graf 4.7 Vývoj cen produktů zákazníka A4 v období 2017-2019

*Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování.*

Dle údajů z tabulky 4.12 a grafu 4.7 se ceny produktů v letech 2017-2019 výrazně neměnily. Nárůst mezi lety 2017 a 2018 byl zaznamenán u čtyř produktů.

U dvou produktů bylo dokonce zaznamenáno snížení cen. Mezi lety 2018 a 2019 byla změna ceny zaznamenána pouze u dvou produktů, u ostatních produktů se ceny nezměnily.

Vývoj cen produktů zákazníka A4 nelze hodnotit negativně a není tedy příčinou poklesu obratu zákazníka A4 v roce 2019.

#### 4.7.6 Změny obchodního manažera

Na základě interních informací zkoumané společnosti může být další z příčin poklesu obratu zákazníka A4 v roce 2019 nedostatečná péče či změna obchodního manažera.

Kvalitní obchodní manažer se aktivně zákazníkům věnuje, neustále sleduje jejich potřeby a požadavky a snaží se nalézat vhodná řešení. K aktivní péči patří i snaha o vývoj a nabídku nových produktů.

Do roku 2019 byl zákazník A4 pod správou obchodní manažerky. Tato obchodní zástupkyně však nedisponovala vzděláním technického směru a tak se příliš neangažovala do vývoje nových technických řešení a produktů pro tohoto zákazníka. V průběhu roku 2019 došlo ke změně a novým obchodníkem pro zákazníka A4 se stal obchodní manažer, který pracuje ve společnosti již několik let a obstarává zákazníky s podobným aplikačním uplatněním jaké má i zákazník A4.

Tuto změnu lze hodnotit pozitivně především z důvodu větší technické vzdělanosti nového obchodního manažera.

#### 4.7.7 Počet poptávek a realizovaných objednávek

Počet realizovaných objednávek v závislosti na vystavených nabídkách může být ukazatelem atraktivnosti dodavatele pro zákazníka.

V případě velkého množství objednávek realizovaných v závislosti na vystavených nabídkách může být znakem bezkonkurenčního dodavatele. V opačném případě, tedy pokud je mnoho poptávek a vystavených nabídek, avšak bez odezvy objednávek, hrozí odchod zákazníka ke konkurenci. V případě, že zákazník často poptává, ale jen zřídka realizuje objednávky, je velmi pravděpodobné, že mu

konkurenční dodavatel nabídnul atraktivnější podmínky, kterými nejčastěji bývá jak nižší cena, tak například kratší dodací termín.

Následující tabulka 4.13 zobrazuje počet poptávek v letech 2017-2019 a v jejich návaznosti realizovaných objednávek. Nutno podotknout, že do přehledu nejsou zahrnuty produkty, které byly objednávány formou kontraktů. Pro tyto výrobky byly ceny ujednávány zvlášť formou ceníku.

Tab. 4.13 Počet objednávek v závislosti na vystavených nabídkách

	Počet poptávek	Počet vystavených nabídek	Počet objednávek v závislosti na nabídkách	Podíl objednávek z počtu vystavených nabídek
<b>2017</b>	34	34	18	53%
<b>2018</b>	40	40	19	48%
<b>2019</b>	12	12	6	50%

*Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování.*

Na základě údajů ve výše uvedené tabulce 4.13 lze pozorovat, že ne všechny vystavené nabídky jsou pro zákazníka A4 atraktivní. Jinak řečeno, firma neobdrží tolik zakázek, jako vystavila nabídek. Údaje v tabulce také vypovídají, že žádná poptávka v letech 2017-2019 nebyla zamítnuta, tedy že na všechny poptávky byly vystaveny nabídky. Procentní podíl přijatých objednávek vzhledem k vystaveným nabídkám představoval v roce 2017 téměř 53 %. V roce 2018 počet objednávek vzhledem k nabídkám klesl na 48 % a v roce 2019 se podíl objednávek sice zvýšil na 50 %, ale celkové množství poptávek ubylo na pouhých 12 poptávek v tomto roce.

Značný pokles poptávek v roce 2019 může být znakem toho, že si zákazník našel konkurenčního dodavatele, u kterého produkty poptává a také nakupuje.

#### 4.8 Shrnutí výsledků analýzy zákazníka A4

Na základě výsledků analýzy jednotlivých možných oblastí příčin poklesu obrátu zákazníka A4 v roce 2019 lze konstatovat, že se jedná o kombinaci vlivů.

Jednoznačný problém představuje nízká úroveň spolehlivosti dodávek v letech 2017-2019. Se zákazníkem sice nikdy neexistovala úmluva o toleranci určité hranice spolehlivosti dodávek, ale zjištěný ukazatel v rozmezí 45-48 % je velmi nízký. Na základě interních informací je potvrzeno, že tato hodnota má opravdu vliv na důvěru



zákazníka ve zkoumanou společnost jako dodavatele. Nízká spolehlivost dodávek je dána jak zmetkovitostí, tak poruchou strojů nezbytných pro výrobu rozměrově velkých produktů. Produkty pro zákazníka A4 jsou velmi specifické a v porovnání s produkty ostatních zákazníků klíčové skupiny rozměrově největší. Ze všech klíčových zákazníků je spolehlivost dodávek u zákazníka A4 nejnižší.

Jako další problém se jeví prodlužování dodacích lhůt, které od roku 2017 každoročně narůstaly. Dlouhé dodací lhůty znamenají dostatečně dlouhé plánování potřeb ze strany zákazníka a pro některé zákazníky může být problémem. V roce 2020 se dle interních informací budou však dodací lhůty postupně zkracovat, takže problém dlouhých dodacích lhůt bude eliminován.

Důvod současné neexistence obchodní spolupráce formou kontraktu lze považovat jako výsledek nedostatečné obchodní spolupráce obchodního manažera se zákazníkem. Díky výměně obchodníka v roce 2019 by však do budoucna mohlo dojít ke zlepšení obchodních vztahů, ať už k vyjednání kontraktu nebo zvětšení počtu jednorázových objednávek.

Výše uvedené důvody se podepisují i na relativně nízkém počtu nových poptávek v roce 2019. Zkoumané firmě je známo, že zákazník A4 v roce 2019 začal intenzivněji poptávat své produkty u konkurenční firmy a pravděpodobně i objednávat, což dokazuje nižší obrát v roce 2019. V minulosti byla tato konkurenční firma pro zákazníka ne příliš atraktivní z důvodu příliš vysokých cen. Ty se ve zkoumané společnosti téměř nemění a oproti konkurenčním firmám jsou naopak výhodou zkoumané společnosti.

Podnik by se měl zaměřit především na spolehlivost dodávek a nabídnout zákazníkovi A4 kratší dodací lhůty, než v minulých letech. Je známo, že zkoumaná firma je jako dodavatel pro zákazníka A4 velmi důležitou a po zlepšení výše uvedeného je velká šance na obnovení intenzivní spolupráce s tímto zákazníkem.

#### 4.9 Zhodnocení cenové politiky ve zkoumané společnosti

V současnosti dochází ve zkoumané společnosti k reformě cenové politiky prostřednictvím najaté externí firmy specialistů.

V minulosti byly ceny tvořeny na základě kalkulací výrobních nákladů a za jejich výsledné hodnoty byl zodpovědný pouze obchodník bez nutnosti jakéhokoliv

schvalování. Souhlas vyššího vedení byl nutný pouze v případech, kdy hodnota krycího příspěvku DBII byla pod minimální stanovenou hodnotou. Pro tvorbu cen měl obchodník vždy kalkulační náklady, které zpracovává oddělení kalkulací, a nástroj v programu Excel, který sloužil pro výpočet minimální ceny a hodnoty DBII pro jednotlivě stanovené výše výsledné ceny. DBII je krycí příspěvek, který představuje rozdíl mezi celkovými tržbami a variabilními náklady s nimi spojenými, jak přímými, tak nepřímými. Krycí příspěvek udává u každého výrobku přesnou hodnotu, která je potřebná k pokrytí fixních nákladů.

Minimální hodnota DBII představovala 33,7 %. Vzhledem k velkým rozdílům cen mezi jednotlivými zákazníky, netransparentnosti stanovení jednotlivých cen a přílišné autonomnosti obchodních manažerů aktuálně dochází k velkým změnám v cenové politice.

Pro změnu cenové politiky a nastavení jednotného a transparentního systému pro tvorbu cen oslovila zkoumaná společnost externí firmu, která na trhu působí již několik let a je specialistou v oboru marketingu, tvorby firemních strategií, cenové a podnikové politiky.

Externí firma intenzivně šest měsíců spolupracovala s obchodníky zkoumané společnosti na tvorbě jednotné a především transparentní cenové politiky. Výsledkem se stal nový cenový nástroj zohledňující specifika jednotlivých trhů, který bude zakomponován do nového podnikového CRM systému. Spuštění jak CRM systému, tak cenového nástroje, který bude jeho součástí, je plánováno na květen 2020. Systém bude jednotný jak pro centrálu zkoumané dceřiné společnosti, tak pro všechny její světové pobočky.

V novém systému jsou kromě výrobních nákladů zohledněny i následující aspekty:

- cílový trh (segment trh, v němž mají produkty své aplikační uplatnění),
- úroveň konkurence,
- komplexnost výrobku (jedinečnost výroby zkoumanou firmou),
- potenciál zákazníka,
- velikost zakázky,
- druh zákazníka (koncový, překupník),

- speciální výhody zákazníka (konsignační sklad, pojistné zásoby, kontrakt).

Do práce s novým systémem bude zahrnuto jak oddělení obchodu, tedy obchodní manažeři, tak oddělení zákaznického servisu. Schvalovací proces probíhá, jako ostatní procesy ve firmě, na základě maticové struktury.

#### 4.10 Shrnutí výsledků analýzy

Geografická segmentace zákazníků ukázala, že zkoumaná společnost je orientována převážně na evropský trh, neboť 88 % zákazníků pochází ze zemí evropského kontinentu a tvoří 96 % celkového obratu společnosti. V závislosti na zemích, ze kterých zákazníci pocházejí, i na jejich přání se liší požadavky na certifikáty kvality produktů a balení.

Opodstatnění dosavadního rozdělení zákazníků na tři skupiny A, B a C bylo ověřeno vlastní Paretovou analýzou, která zobrazila podíly jednotlivých zákazníků na celkovém obratu společnosti.

Pro analýzu zákazníků byl obrat zvolen jako jediný klíčový ukazatel. Výhodou zaměření pouze na obrat je oddělení diferenciace vztahů se zákazníky od vnitřních kritérií podniku. Při zaměření na zisk společnosti by hrály důležitou roli především náklady. Z hlediska nákladů by musely být zohledněny další faktory, jako například nákup, kvalita materiálu, doba trvání výroby, stroje a výrobní zařízení, kvalifikace zaměstnanců a další. Uvedené faktory však nejsou vhodné pro diferenciaci vztahů se zákazníky, ale spíše pro analýzu samotného podniku. Zaměření na kritérium zisku by mohlo mít za výsledek zkreslení, které by vedlo k nesprávnému řízení vztahů se zákazníky.

Na základě vlastní Paretovy analýzy byly vyčleněny tři nové skupiny zákazníků s odlišností především u skupiny nejvýznamnějších, klíčových zákazníků.

Analýza byla dále zaměřena právě na skupinu klíčových zákazníků z důvodu jejich priority pro podnik a také z důvodu soustředění pozornosti obchodních manažerů převážně na tyto zákazníky. Předmětem analýzy byl vývoj obratu za období posledních tří let.

Analýza ukázala, že pokles obratu byl v porovnání s přechozími roky zaznamenán pouze u klíčového zákazníka A4. Možné příčiny poklesu byly cílem další analýzy.

Z analýzy vyplynulo, že hlavní problém nebyl shledán pouze v určité konkrétní oblasti, ale jedná se o kombinaci vlivů. Především by se do budoucna měla zlepšit úroveň spolehlivosti dodávek a zkrátit dodací lhůty.

V oblasti cenotvorby lze pozitivně hodnotit změnu, díky které bude ve firmě zavedena transparentní a jednotná cenová politika, která bude součástí nového CRM systému.

Z hlediska oblasti komunikace se zákazníky by mohly být využívány modernější a efektivnější způsoby komunikace, stejně jako by bylo vhodné pozměnit způsob péče o jednotlivé skupiny zákazníků. V podniku není prováděno hodnocení spokojenosti zákazníků, které je však důležitým konkurenčním faktorem.

## 5 Návrh diferenciacie vztahů k zákazníkům

Na základě výsledků Paretovy analýzy předchozí kapitoly byli zákazníci rozděleni do tří skupin, na klíčové, významné a málo významné. Jednotlivé skupiny ukazují, jak moc jsou pro podnik důležité z hlediska velikosti jejich obratu. Skupina málo významných zákazníků se z hlediska velikosti podílu na obratu a na počtu zákazníků nijak zásadně neliší od již existující skupiny C zákazníků. Vzhledem k výrazně menšímu přínosu této skupiny zákazníků pro podnik by se měl diferenciovat přístup k této skupině zákazníků takovým způsobem, který přispěje k růstu jejich významnosti. I mezi málo významnými zákazníky mohou být zákazníci, kteří mohou mít potenciál a v budoucnosti se tak mohou stát zákazníky významnými. Zároveň by bylo vhodné zkvalitnit přístup ke skupině klíčových a významných zákazníků tak, aby se ještě více zvýšila úroveň dlouhodobé spolupráce s těmito zákazníky a podpořila spolupráce budoucí.

Díky moderním technologiím by bylo žádoucí inovovat způsoby komunikace se zákazníky a vytvořit ucelené koncepty způsobu komunikace se zákazníky.

Níže uvedené navrhované změny se týkají všech skupin zákazníků. U klíčových zákazníků budou navrženy další výhody, které by této skupině mohly být poskytovány. Jako důležitý nástroj sloužící lepšímu vzájemnému porozumění mezi podnikem a zákazníkem bude navrženo provádění zákaznického hodnocení u skupiny klíčových a významných zákazníků. U skupiny málo významných zákazníků bude navržena změna, která by mohla zvýšit efektivitu péče nejen o tuto skupinu zákazníků, ale i o klíčové a významné zákazníky. Dále budou navrženy nové, moderní způsoby komunikace, které přispějí ke zvýšení atraktivity podniku.

### 5.1 Návrh změn přístupu ke skupině klíčových a významných zákazníků

#### 1. Poskytování zvláštních výhod

Skupina klíčových zákazníků je tvořena celkem čtyřmi zákazníky a tito tvoří největší podíl na celkovém obratu. Tvoří tzv. podskupinu již existující kategorie A zákazníků.

Vzhledem k největší významnosti klíčových zákazníků by bylo vhodné vytvořit dvoustupňový model poskytování benefitů zákazníků skupiny A se zvláštními výhodami pro zákazníky klíčové.

Poskytování zvláštních výhod pouze klíčovým zákazníkům by mohlo tvořit motivaci pro ostatní zákazníky skupiny A zvýšit objem zakázek tak, aby dosáhli stanovené hranice obratu a stali se zákazníky klíčovými. Stejně tak by zvláštní výhody motivovaly stávající klíčové zákazníky, aby svou současnou pozici udržovali, neboť je u těchto zákazníků velký potenciál pro rozšíření odbytu.

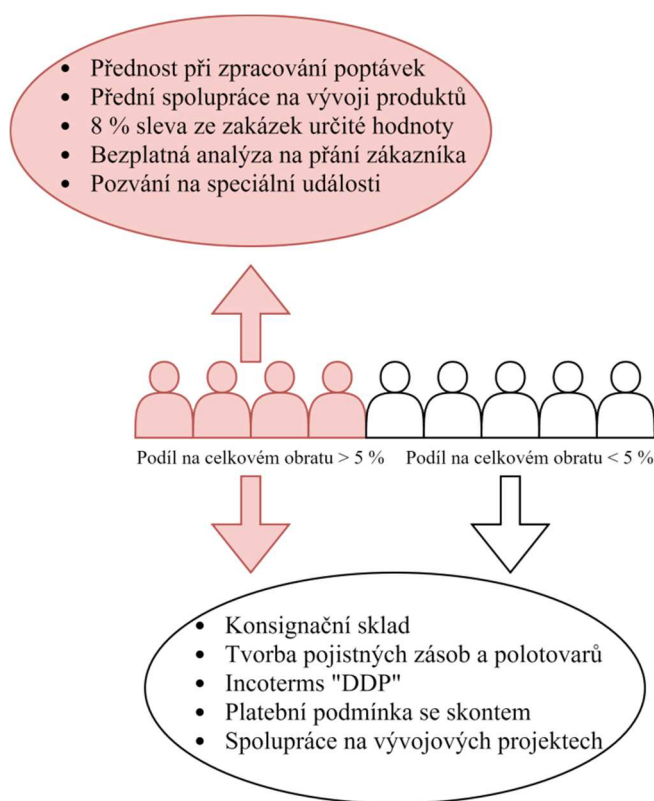
Kromě stávajících výhod by skupině klíčových zákazníků byly poskytovány následující benefity:

- přednost při zpracování poptávek, tzn. kratší lhůta vystavování nabídek,
- upřednostnění spolupráce při vývoji produktů,
- možnost slevy ze zakázek dosahujících určitou stanovenou hodnotu,
- bezplatné analýzy na přání zákazníka, týkající se vzájemné spolupráce mezi podnikem a zákazníkem,
- pozvání na speciální události, např. večere s jednatelem společnosti.

Hranici mezi klíčovými a ostatními zákazníky skupiny A tvoří podíl jednotlivého zákazníka na celkovém obratu společnosti, a sice 5 %.

Proveditelnost navrhovaného modelu poskytování zvláštních výhod by měla být pro podnik poměrně snadná, neboť není potřeba vysokých nákladů. Postupem času lze benefity doplnit či pozměnit na základě zpětné vazby klíčových zákazníků, která je předmětem dalšího návrhu.

Graficky je navrhovaný model výhod znázorněn na obr. 5.1



Obr. 5.1 Navrhovaný model poskytovaných výhod pro klíčové zákazníky

Zdroj: Vlastní zpracování.

## 2. Provádění hodnocení zákaznické spokojenosti u skupiny klíčových a významných zákazníků

Zpětná vazba neboli „feedback“ zákazníků je důležitá pro každý podnik. Zpětná vazba od konkrétního zákazníka zahrnuje všechny informace o podnikem vyrobeném produktu, službě nebo vlastní zkušenosti zákazníka. Ať už v digitální nebo osobní formě, zpětná vazba zahrnuje vše, s čím přišel zákazník během své zkušenosti s „naší“ firmou do styku a představuje důležitou součást zlepšování vztahů se zákazníky.

Zpětná vazba může vést k cenným impulzům ke zlepšení na všech úrovních společnosti, od kvality produktů, péče o zákazníky až po včasné dodávky produktů. Zpětná vazba neboli systematické hodnocení dodavatele zákazníky je tedy obzvláště důležité nejen pro neustálé zlepšování kvality služeb a produktů, ale i pro podporu loajality zákazníků.

Hodnocení by bylo žádoucí vyžadovat od skupiny klíčových a významných zákazníků, protože tito zákazníci tvoří 95 % obratu společnosti a jsou tedy hlavním zdrojem její existence.

Dosud je takové hodnocení prováděno pouze jedním významným zákazníkem zkoumané společnosti. Kdyby však hodnocení dodavatele prováděli všichni klíčoví a významní zákazníci, získala by společnost přehled o tom, jak si u jednotlivých zákazníků stojí a co by měla případně zlepšit.

Zpětnou vazbu lze získat „štíhle“ a efektivně pomocí moderních on-line nástrojů. K tomu obvykle postačuje jen několik otázek. Mezi rozhodující faktory ovlivňující spokojenost zákazníka patří kvalita produktů, spolehlivost dodavatele, tedy dodání položek včas, dále samotná spolupráce s dodavatelem a nejdůležitější bývá zpravidla cena. Kromě těchto oblastí by v dotazníku mělo být prázdné pole s prostorem pro další podněty ke zlepšení ze strany zákazníka. Vyplnění dotazníku by zákazníkovi mělo zabrat pouze pár minut.

Návrh dotazníku zákaznické spokojenosti je zobrazen v příloze 4.

Uvedený návrh je možné dále detailizovat na základě přesných požadavků podniku.

Výše uvedený návrh by představoval jednu z možností, jak hodnocení provádět v případě, že by ho podnik realizoval svépomocí, tedy bez externí firmy. Možnosti realizace hodnocení zákaznické spokojenosti jsou:

- prostřednictvím formuláře zasílaného e-mailem,
- telefonickým dotazováním,
- prostřednictvím formuláře umístěného na webových stránkách.

Tato varianta by byla pro podnik pravděpodobně finančně méně nákladná než najmutí externí firmy. Na druhou stranu podnik musí určit stávající pracovníky, kteří se budou problematikou zabývat a těmto pracovníkům rozšířit jejich náplň práce, popřípadě i finanční ohodnocení. Pracovníci by měli absolvovat odborný kurz týkající se metodiky hodnocení zákazníků. Jednou z variant by bylo, aby hodnocení zákaznické spokojenosti prováděli pracovníci oddělení zákaznického servisu, každý pracovník u těch zákazníků, které má pod svou správou. Tím by se celkový počet klíčových a významných zákazníků rozdělil mezi jednotlivé pracovníky útvaru zákaznického oddělení a pracovní zatížení by nebylo tak významné. Další, pravděpodobně i vhodnější variantou by bylo, aby hodnocení zákaznické spokojenosti prováděli obchodní zástupci. V případě realizace návrhu na změnu, uvedeného v následující podkapitole, by totiž



obchodní zástupci získali více času pro péči o klíčové a významné zákazníky a bylo by tedy i žádoucí, aby u těchto skupin zákazníků prováděli i hodnocení zákaznické spokojenosti.

Efektivní by bylo provádět hodnocení v čtvrtletních či půlročních intervalech.

Další variantou, jak hodnocení zákaznické spokojenosti provádět, je oslovení externí firmy.

V případě externí firmy musí firma sice vynaložit určité náklady, za to však může očekávat kvalitní a profesionální software specializované firmy a nemusí se takřka o nic starat. Externí firma přebírá úlohu jak v samotném dotazování, tak i vyhodnocování. Na trhu existuje mnoho firem nabízejících průzkum spokojenosti zákazníků, např.: Questback, Netquest, ProvenExpert a další.

Uvedené firmy se kromě průzkumu spokojenosti zákazníků zabývají také průzkumem trhu či zaměstnanců.

Pro rozhodnutí by bylo vhodné porovnat individuální nabídky externích firem a náklady, které by byly spojeny s variantou, že by podnik prováděl hodnocení svépomocí. Usnadnit podniku rozhodování by také mohlo pomoci zodpovězení otázek dle následujícího obrázku 5.2.

	Provádět interně	Provádět externě
1. Opakování úkolu	zřídka	často
2. Úsilí na vyhledání a výběr externí firmy	vysoké	nízké
3. Úsilí potřebné na výměnu informací a koordinaci	vysoké	nízké
4. Hodnocení externí firmy	obtížné	snadné
5. Riziko nedobrovolného ukončení	vysoké	nízké
6. Změna požadavků	často	zřídka
7. Úsilí na vyhledání personálu a zaučení	nízké	vysoké
8. Úsilí při interním zpracování	nízké	vysoké
9. Know-how podnikání	důležité	nedůležité
10. Interní náklady	nízké	vysoké

Obr. 5.2 Pomoc při rozhodování o využití externí firmy

*Zdroj: Gründerszene [online], vlastní zpracování.*

## 5.2 Návrh změn přístupu ke skupině málo významných zákazníků

### **Posílení úlohy zákaznického servisu v péči o málo významné zákazníky**

Skupina málo významných zákazníků neboli zákazníci skupiny C jsou v péči, stejně jako klíčoví a významní zákazníci, obchodních manažerů. Každodenní komunikace a dotazy neboli „daily business“ jsou řešeny prostřednictvím zákaznického servisu. Záležitosti, z nichž vyplývá odpovědnost, jsou však řešeny právě obchodními zástupci. Jedná se například o stanovování prodejních cen či udělování slev.

Z důvodu ubírání pozornosti obchodních manažerů převážně ke skupině klíčových a významných zákazníků by bylo vhodné, kdyby kompletní úlohu v péči o málo významné zákazníky přebralo kompletně oddělení zákaznického servisu.

Pracovníci zákaznického servisu mají zákazníky systematicky rozděleny a díky každodenní komunikaci a mnohdy i mnohaletým zkušenostem disponují i velmi dobrými znalostmi o jednotlivých zákaznících. I z toho důvodu by bylo plně převzetí pravomocí od obchodních manažerů u této skupiny zákazníků žádoucí.

Zákaznický servis by nově přebíral úlohu jak v oblasti cenotvorby, tak například v oblasti zjišťování potenciálu nových zákazníků. Tímto by se značně urychlil například proces vystavování nabídek, protože z důvodu pracovního vytížení obchodních zástupců mnohdy dochází k časovým prodlevám, než stanoví prodejní ceny.

Péče o málo významné zákazníky plně v kompetenci zákaznického servisu by zlepšila jak celkovou péči o tuto skupinu zákazníků, tak i péči o klíčové a významné zákazníky. Obchodní manažeři by tak získali více prostoru na péči o skupinu významných a klíčových zákazníků.

Této změně by mělo předcházet zaškolení pracovníků zákaznického servisu a předání praktických zkušeností obchodních manažerů.

Díky zavedení nového, transparentního cenového nástroje a nového systému CRM, jehož spuštění je plánováno na květen 2020, budou jak pracovníci zákaznického servisu, tak obchodní zástupci školeni. I z tohoto důvodu by bylo nové rozdělení v oblasti péče o jednotlivé skupiny zákazníků vhodné.

## 5.3 Návrh změn v celkovém přístupu k zákazníkům

### 1. Jednotný koncept komunikace se všemi skupinami zákazníků

Jednotným konceptem komunikace jsou rozuměny například šablony e-mailů, struktura telefonních hovorů se zákazníky nebo přesně daná struktura průběhu zákaznické návštěvy. Díky jednotné struktuře komunikace se zákazníky lze dosáhnout vysokého standardu prezentace zkoumané společnosti. To jak podnik na zákazníka působí, jakým způsobem se prezentuje a komunikuje, hraje v „očích“ zákazníka významnou roli.

Jednotný koncept e-mailů by bylo vhodné vytvořit pro:

- odpověď po přijetí objednávky,
- odpověď po přijetí poptávky,
- odpověď po přijetí e-mailu s dotazem,
- potvrzení objednávky,
- posílání nabídky,
- informace o změně termínu dodávky,
- posílání faktur v elektronické podobě,
- posílání informací ohledně zakázky.

Díky vytvoření jednotných e-mailových konceptů lze zamezit špatné, ne příliš oficiální formulaci e-mailu, popřípadě gramatickým chybám. E-mailové šablony by měly být vytvořeny v anglickém, německém a českém jazyce.

Přínos jednotných e-mailových konceptů by byl jak ve zvýšení úrovně komunikace se zákazníky, tak v úspoře času jednotlivých pracovníků, kteří se zákazníky komunikují.

Telefonní hovory by také měly mít přesně definovanou strukturu a průběh, jak se zákazníky jednat. Ne všichni pracovníci vědí, jak přesně mají se zákazníky jednat například v případě, kdy zákazník není příliš spokojen a na pracovníka firmy útočí se zvýšeným tónem. Přesně definovaná struktura a fráze by mohly pracovníkům pomoci jednat sebevědomě a profesionálně v různých situacích.

## **2. On-line kontakt na webových stránkách**

Jedním ze zákaznických měřítek spokojenosti komunikace s dodavatelem je rychlost, tedy za jak dlouho se dostane zákazníkovi odpovědi, za jak dlouho je jeho požadavek uspokojen. Díky komunikaci prostřednictvím e-mailů a mobilních telefonů se v dnešní době komunikační cesty značně urychlují, i přesto však dochází někdy k prodlevě, než zákazník odpověď dostane. Další velký přínos by tedy pro zkoumanou společnost mohly představovat on-line kontakty na specialisty přímo na webových stránkách.

V praxi by systém mohl fungovat na základě propojenosti s podnikovým CRM systémem. Zákazník by do formuláře na webových stránkách zadal potřebné údaje, které by systém následně vyhodnotil, a zákazníkovi by se ihned ukázal kontakt na příslušnou osobu, kterou může ihned on-line kontaktovat například pomocí chatu, aplikací Zoom, WebEx či Skype.

Tato zásadní změna v oblasti péče a komunikace se zákazníky by firmě přinesla tyto výhody:

- přímé a efektivní konzultační procesy,
- rychlejší reakční schopnost na požadavky zákazníků,
- nejmodernější komunikační možnosti zvyšující prestiž firmy,
- zvýšení čistého produktivního času pracovníků z důvodu úspory času, který by byl strávený cestováním,
- úspora nákladů jak pro podnik, tak pro zákazníka (úspora cestování),
- umožnění konzultace se zákazníky i v případě práce z domu (Home Office).

Kromě výše uvedených výhod by on-line komunikace přinesla jak firmě, tak zákazníkům především přímou dostupnost kontaktní osoby bez zdlouhavého domlouvání termínu obchodní schůzky.

K nastavení procesu on-line komunikace a poradenství není potřeba velkých investic ani náročného zaškolení pracovníků.

### **3. Identifikace nových zákazníků pomocí CRM systému**

Dalším návrhem je identifikace nových zákazníků pomocí dosavadních dat v podnikovém CRM systému. Tato identifikace by na základě srovnání s daty ostatních zákazníků společnosti poskytla ihned představu o velikosti zákazníka, o tom, co vyrábí, jakou má konkurenci či potenciál.

Na základě tohoto srovnání by měla zkoumaná společnost ihned o zákazníkovi detailnější představu a také odhad, jakou hodnotu by zákazník mohl firmě přinést.

Informace z podnikového CRM systému by byly také velmi efektivní pro stanovování cen pro nové zákazníky.

## **5.4 Doporučení k realizaci navržených změn**

Výše uvedené návrhy na sobě nejsou vzájemně závislé, není tedy nutné je aplikovat v určité posloupnosti, ale nezávisle na sobě.

U návrhů, které jsou závislé na propojenosti s podnikovým CRM systémem, by bylo však vhodné vyčkat na zavedení a také následné ověření funkčnosti nového CRM systému. U nově zaváděných systémů se po jejich spuštění mohou objevit nedostatky, které je potřeba eliminovat.

Z analýzy zákazníků vyplývá, že z hlediska velikosti obrátu je pro podnik nejdůležitější skupina klíčových zákazníků. I proto by bylo efektivní jako první realizovat návrh na poskytování extra benefitů klíčové skupině zákazníků.

Jednou z možností a s ohledem na zavádění nového CRM systému by byla realizace návrhů změn v těchto krocích:

1. Poskytování zvláštních výhod skupině klíčových zákazníků.
2. Jednotný koncept komunikace se zákazníky.
3. Provádění hodnocení zákaznické spokojenosti.
4. Posílení úlohy zákaznického servisu v péči o málo významné zákazníky.
5. On-line kontakty na webových stránkách.
6. Identifikace nových zákazníků pomocí CRM systému.

## 6 Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat portfolio zákazníků vybrané společnosti a navrhnout změny přístupů k jednotlivým skupinám zákazníků, které by mohly vést nejen ke zlepšení vztahů se zákazníky, ale i péče o ně a do budoucna tak podniku zajistit vyšší tržby či atraktivitu na trhu.

Ve druhé kapitole byla popsána teoretická východiska a základní pojmy týkající se problematiky analýzy portfolio zákazníků, která byla následně uplatněna v praktické části práce.

Předmětem třetí kapitoly bylo přiblížit společnost, ve které byla analýza portfolio zákazníků prováděna. Byly popsány jak základní údaje o společnosti, tak praktické využití produktů, které firma vyrábí. Dále byla přiblížena dělba práce týkající se oblasti prodeje a péče o zákazníka.

V návaznosti na teoretické poznatky z kapitoly druhé a znalostí o firmě z kapitoly třetí byla ve čtvrté kapitole provedena analýza portfolio zákazníků.

Geografická segmentace zákazníků ukázala, že firma je dodavatelem pro zákazníky ze všech světových kontinentů, především však z Evropy. Dále byla popsána již existující kategorizace zákazníků ve společnosti, která vychází z velikosti prodeje jednotlivých zákazníků. V podniku existují celkem tři kategorie zákazníků, a to kategorie A, B a C.

Následně byla provedena vlastní Paretova analýza podílů jednotlivých zákazníků a zákaznických segmentů na celkovém obratu společnosti. Na základě analýzy byla vyčleněna skupina klíčových zákazníků společnosti, kteří tvoří zhruba 50 % celkového obratu. Další dvě skupiny tvoří významní zákazníci a zákazníci málo významní, tvořící asi jen 5 % celkového obratu společnosti.

U skupiny klíčových zákazníků byl analyzován vývoj obratu v letech 2017-2019. Z analýzy klíčových zákazníků vyplynulo, že u klíčového zákazníka A4 byl zaznamenán pokles obratu v roce 2019. Následovala analýza možných příčin poklesu obratu, která ukázala, že pokles zakázek v roce 2019 byl pravděpodobně způsoben nízkou spolehlivostí dodávek v předchozích letech, poměrně dlouhými dodacími termíny a nedostatečnou obchodní spoluprací mezi obchodním manažerem a klíčovým

zákazníkem. Do budoucna by však mělo dojít k eliminaci problémů a firma má velkou naději pro obnovu intenzivní obchodní spolupráce s tímto klíčovým zákazníkem.

V kapitole páté byly na základě výsledků vlastní Paretovy analýzy navrženy jak změny pro další spolupráci s jednotlivými skupinami zákazníků, tak nové moderní způsoby komunikace se všemi skupinami zákazníků, díky kterým by firma mohla dosáhnout vyšší atraktivity na trhu. U skupiny klíčových zákazníků byly navrženy zvláštní výhody, které by nejen ocenily ty zákazníky, kteří jsou pro podnik z hlediska tržeb nejdůležitější a představují největší potenciál, ale také by mohly motivovat ostatní zákazníky skupiny A ke zvýšení objemu zakázek. Zpětná vazba od zákazníků, která dosud není prováděna, by mohla vést ke zlepšení na všech úrovních podniku. V případě péče o málo významné zákazníky byla navržena změna, která by na jedné straně mohla zlepšit obchodní vztahy, případně odkrýt skrytý potenciál některých málo významných zákazníků, a na straně druhé by zefektivnila i péči o zákazníky klíčové a významné. Díky novému podnikovému CRM systému se nabízí využít i modernější nástroje komunikace se zákazníky, a to například on-line formou prostřednictvím chatu na webových stránkách, Skype, WebEx či Zoom.

Všechny výše uvedené návrhy lze z hlediska nákladovosti zhodnotit jako méně nákladné, za to však velmi účinné a poměrně dobře aplikovatelné. Pro podnik by představovaly nejen zlepšení interních procesů a péče o stávající zákazníky, ale i objevování nových zákazníků a cílových skupin, stejně tak jako objevování nových trhů.

## Seznam použité literatury

### Odborná kniha

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.

FOSTER, Timothy R. V. *Jak získat a udržet zákazníka*. Praha: Computer Press, 2002. 118 s. ISBN 80-7226-663-2.

CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. 196 s. ISBN 80-251-0798-1.

CHRISTOPHER, Martin. *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press, 2000. 168 s. ISBN 80-7261-007-4.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management. 14. vydání*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: moderní strategie růstu výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-0419-2.

MACUROVÁ, Pavla, Naděžda KLABUSAYOVÁ a Leo TVRDOŇ. *Logistika. 2. vyd.* Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2018. 370 s. ISBN 978-80-248-4158-8.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2016. 264 s. ISBN 978-80-247-5773-5.

SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.

STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-x.

SWINK, M., S. MELNYK, B. COOPER and J. HARTLEY. *Managing Operations Across the Supply Chain*. McGraw-Hill/Irwin. 2nd ed. 2013. 603 p. ISBN 978-0078024030.



TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2002. 444 s. ISBN 80-7261-068-6.

WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

### **Elektronické dokumenty a ostatní**

CRM Portál. *Potřebujeme CRM?* [online]. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/redakcni/potrebujeme-crm>

Gründerszene. *Intern oder Extern: Wann sich outsourcing lohnt?* [online]. Dostupné z: <https://www.gruenderszene.de/it/outsourcing?interstitial>

Interní materiály zkoumané společnosti. (2020).

Vyber CRM. *Jakou formu CRM zvolit pro vaši společnost?* [online]. Dostupné z: <https://www.vyber-crm.cz/crm-tipy/jakou-formu-crm-zvolit-pro-vasi-spolecnost>

## Seznam zkratek

ABC	Paretova analýza
B2B	Business to Business, obchodník → obchodník
B2C	Business to Customer, obchodník → zákazník
CRM	Customer Relationship Management, řízení vztahů se zákazníky
ERP	Enterprise Resource Planning, plánování podnikových zdrojů
IS/ICT	Informační systémy / informační a komunikační technologie

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3 );
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. dubna 2020

.....  
Bc. Renata Matoušková

## Seznam příloh

Příloha 1 Přehled certifikátů

Příloha 2 Přehled zákazníků a velikost jejich obrátů

Příloha 3 Paretův diagram podílů zákazníků na celkovém obratu

Příloha 4 Návrh dotazníku pro hodnocení dodavatele zákazníkem



## Druhy dokumentů kontroly SPO – ČSN EN 10204:2005



Druh	Popis druhu dokumentu			Obsah dokumentu	Dokument potvrzuje	Cena (kc)
	česky	anglicky	německy			
2.1	Prohlášení o shodě s objednávkou	Declaration of compliance with the order	Werkbescheinigung	Prohlášení o shodě s objednávkou	Výrobce - SPO	0,-
2.2	Prohlášení o shodě s objednávkou s uvedením výsledků chemické analýzy	Test report	Werkzeugnis	Prohlášení o shodě s objednávkou s uvedením výsledků zkoušek provedených na základě nespécifikované kontroly	Výrobce – SPO	0,-
3.1	Inspekční certifikát 3.1	Inspection certificate 3.1	Abnahmeprüfzeugnis 3.1	Prohlášení o shodě s objednávkou s uvedením výsledků zkoušek provedených na základě specifikované kontroly	Oprávněný zástupce výrobce nezávislý na výrobních útvarech	3000,-
3.2	Inspekční certifikát 3.2	Inspection certificate 3.2	Abnahmeprüfzeugnis 3.2	Prohlášení o shodě s objednávkou s uvedením výsledků zkoušek provedených na základě specifikované kontroly	Oprávněný zástupce výrobce nezávislý na výrobních útvarech (ZPS – Láral, osobní účast + známka kontroly	5000,-

Platnost od 1.2.2015

## Příloha 1 Přehled certifikátů

Zdroj: Interní materiály společnosti.

## Příloha 2 Přehled zákazníků a velikost jejich obrátů

Pořadové číslo	Zákazník	Obrat EUR	Podíl na celkovém obrátu	Kumulativní podíl na celkovém obrátu
1	A1	9 891 500,48	27,35%	27,35%
2	A2	4 840 062,84	13,39%	40,74%
3	A3	2 651 601,06	7,33%	48,07%
4	A4	1 857 671,06	5,14%	53,21%
5	A5	1 506 985,09	4,17%	57,38%
6	A6	1 300 939,28	3,60%	60,98%
7	A7	1 218 406,46	3,37%	64,34%
8	A8	1 166 744,77	3,23%	67,57%
9	A9	1 097 727,88	3,04%	70,61%
10	B1	1 071 340,63	2,96%	73,57%
11	B2	917 061,05	2,54%	76,11%
12	B3	891 661,19	2,47%	78,57%
13	B4	521 103,70	1,44%	80,01%
14	B5	482 402,05	1,33%	81,35%
15	B6	464 742,72	1,29%	82,63%
16	B7	368 758,03	1,02%	83,65%
17	B8	355 295,33	0,98%	84,63%
18	B9	331 478,42	0,92%	85,55%
19	B10	265 625,31	0,73%	86,29%
20	B11	247 270,87	0,68%	86,97%
21	B12	209 640,68	0,58%	87,55%
22	B13	188 898,74	0,52%	88,07%
23	B14	188 326,27	0,52%	88,59%
24	B15	187 640,47	0,52%	89,11%
25	B16	171 647,19	0,47%	89,59%
26	B17	168 242,00	0,47%	90,05%
27	C1	167 127,87	0,46%	90,51%
28	C2	157 314,53	0,44%	90,95%
29	C3	131 512,58	0,36%	91,31%
30	C4	120 150,39	0,33%	91,64%
31	C5	114 639,54	0,32%	91,96%
32	C6	107 998,64	0,30%	92,26%
33	C7	102 494,42	0,28%	92,54%
34	C8	100 548,68	0,28%	92,82%
35	C9	99 383,10	0,27%	93,10%
36	C10	95 283,14	0,26%	93,36%
37	C11	94 705,86	0,26%	93,62%
38	C12	91 885,69	0,25%	93,88%
39	C13	90 617,80	0,25%	94,13%

40	C14	83 143,24	0,23%	94,36%
41	C15	77 817,17	0,22%	94,57%
42	C16	76 842,82	0,21%	94,78%
43	C17	75 904,30	0,21%	94,99%
44	C18	74 810,03	0,21%	95,20%
45	C19	73 105,47	0,20%	95,40%
46	C20	71 225,54	0,20%	95,60%
47	C21	68 421,63	0,19%	95,79%
48	C22	67 187,09	0,19%	95,98%
49	C23	66 874,50	0,18%	96,16%
50	C24	65 920,56	0,18%	96,34%
51	C25	64 936,46	0,18%	96,52%
52	C26	55 553,86	0,15%	96,68%
53	C27	49 965,68	0,14%	96,81%
54	C28	49 874,34	0,14%	96,95%
55	C29	46 736,74	0,13%	97,08%
56	C30	42 541,07	0,12%	97,20%
57	C31	38 218,57	0,11%	97,30%
58	C32	37 809,30	0,10%	97,41%
59	C33	34 991,76	0,10%	97,51%
60	C34	33 034,46	0,09%	97,60%
61	C35	31 954,39	0,09%	97,69%
62	C36	30 091,85	0,08%	97,77%
63	C37	29 537,25	0,08%	97,85%
64	C38	28 926,48	0,08%	97,93%
65	C39	28 334,25	0,08%	98,01%
66	C40	26 482,30	0,07%	98,08%
67	C41	24 637,86	0,07%	98,15%
68	C42	24 486,59	0,07%	98,22%
69	C43	24 460,46	0,07%	98,29%
70	C44	24 407,81	0,07%	98,35%
71	C45	23 429,33	0,06%	98,42%
72	C46	23 175,36	0,06%	98,48%
73	C47	22 099,19	0,06%	98,54%
74	C48	20 548,45	0,06%	98,60%
75	C49	19 638,35	0,05%	98,65%
76	C50	18 405,74	0,05%	98,71%
77	C51	18 096,86	0,05%	98,76%
78	C52	17 760,52	0,05%	98,80%
79	C53	17 549,74	0,05%	98,85%
80	C54	16 877,82	0,05%	98,90%
81	C55	14 958,55	0,04%	98,94%
82	C56	14 816,18	0,04%	98,98%
83	C57	14 509,85	0,04%	99,02%
84	C58	13 326,30	0,04%	99,06%

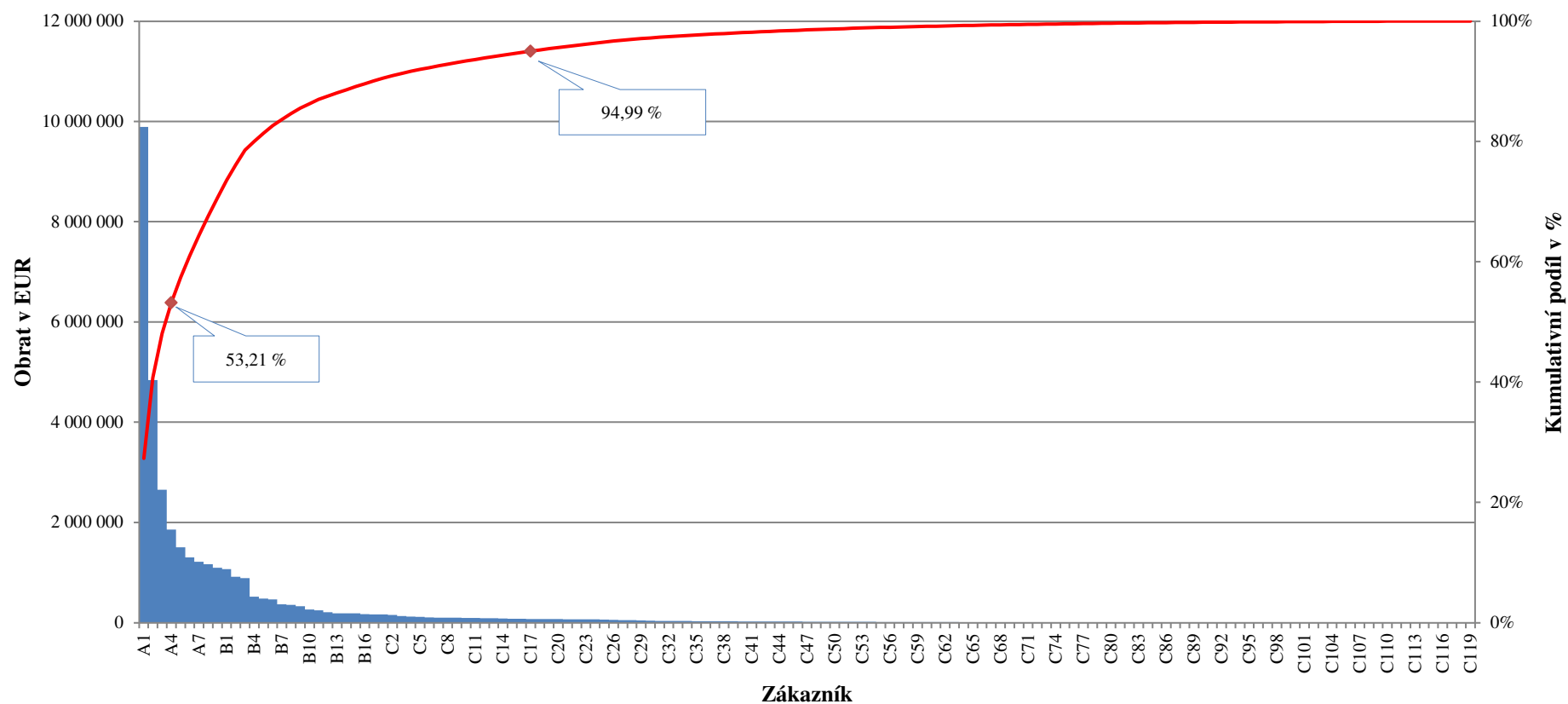
85	C59	12 641,12	0,03%	99,09%
86	C60	12 584,62	0,03%	99,13%
87	C61	12 228,32	0,03%	99,16%
88	C62	11 707,80	0,03%	99,20%
89	C63	11 445,90	0,03%	99,23%
90	C64	11 072,10	0,03%	99,26%
91	C65	10 972,13	0,03%	99,29%
92	C66	10 775,78	0,03%	99,32%
93	C67	10 128,01	0,03%	99,35%
94	C68	9 996,74	0,03%	99,37%
95	C69	9 968,82	0,03%	99,40%
96	C70	9 114,48	0,03%	99,43%
97	C71	9 055,49	0,03%	99,45%
98	C72	8 861,16	0,02%	99,48%
99	C73	8 754,43	0,02%	99,50%
100	C74	8 404,68	0,02%	99,52%
101	C75	7 805,17	0,02%	99,54%
102	C76	7 739,94	0,02%	99,57%
103	C77	7 580,27	0,02%	99,59%
104	C78	7 576,11	0,02%	99,61%
105	C79	7 534,38	0,02%	99,63%
106	C80	6 583,25	0,02%	99,65%
107	C81	6 254,95	0,02%	99,66%
108	C82	5 912,11	0,02%	99,68%
109	C83	5 884,92	0,02%	99,70%
110	C84	5 827,67	0,02%	99,71%
111	C85	5 790,54	0,02%	99,73%
112	C86	5 591,69	0,02%	99,74%
113	C87	5 265,57	0,01%	99,76%
114	C88	5 220,67	0,01%	99,77%
115	C89	4 941,82	0,01%	99,79%
116	C90	4 854,02	0,01%	99,80%
117	C91	4 738,27	0,01%	99,81%
118	C92	4 488,07	0,01%	99,83%
119	C93	4 291,95	0,01%	99,84%
120	C94	3 848,34	0,01%	99,85%
121	C95	3 756,17	0,01%	99,86%
122	C96	3 521,28	0,01%	99,87%
123	C97	3 459,27	0,01%	99,88%
124	C98	3 367,60	0,01%	99,89%
125	C99	3 343,24	0,01%	99,90%
126	C100	3 254,47	0,01%	99,91%
127	C101	3 192,57	0,01%	99,91%
128	C102	2 995,04	0,01%	99,92%
129	C103	2 883,87	0,01%	99,93%



130	C104	2 802,75	0,01%	99,94%
131	C105	2 717,96	0,01%	99,95%
132	C106	2 633,57	0,01%	99,95%
133	C107	2 497,25	0,01%	99,96%
134	C108	2 425,36	0,01%	99,97%
135	C109	2 363,92	0,01%	99,97%
136	C110	2 323,72	0,01%	99,98%
137	C111	2 189,17	0,01%	99,99%
138	C112	1 897,58	0,01%	99,99%
139	C113	1 863,34	0,01%	100,00%
140	C114	1 521,26	0,00%	100,00%
141	C115	843,91	0,00%	100,00%
142	C116	630,60	0,00%	100,00%
143	C117	94,74	0,00%	100,00%
144	C118	82,63	0,00%	100,01%
145	C119	-1 862,20	-0,01%	100,00%

*Zdroj: Interní materiály společnosti, vlastní zpracování.*

### Příloha 3 Paretův diagram podílů zákazníků na celkovém obratu



Zdroj: Vlastní zpracování.

## Příloha 4 Návrh dotazníku pro hodnocení dodavatele zákazníkem

<b>HODNOCENÍ DODAVATELE ZÁKAZNÍKEM</b>				
<b>OBECNÉ INFORMACE</b>				
Dodavatel:				
Zákazník:				
Období:		Obrat:		
Množství objednaných položek:				
Množství objednaných kusů:				
<b>HODNOCENÍ ZÁKAZNICKÉ SPOKOJENOSTI</b>				
HODNOTÍCÍ KRITÉRIA	STUPNICE			
Dodací spolehlivost	< 74% <input type="checkbox"/>	75% – 85% <input type="checkbox"/>	86% – 90% <input type="checkbox"/>	91% – 95% <input type="checkbox"/>
Kvalita produktů	Nízká <input type="checkbox"/>	Průměrná <input type="checkbox"/>	Velmi dobrá <input type="checkbox"/>	Vynikající <input type="checkbox"/>
Spolupráce s dodavatelem	Nedostatečná <input type="checkbox"/>	Nízká <input type="checkbox"/>	Průměrná <input type="checkbox"/>	Velmi dobrá <input type="checkbox"/>
Konkurenceschopnost	Ceny jsou příliš vysoké <input type="checkbox"/>	Ceny jsou vyšší, ale odpovídají kvalitě <input type="checkbox"/>	Ceny jsou stejné jako současná tržní úroveň <input type="checkbox"/>	Ceny jsou nižší než současná tržní úroveň <input type="checkbox"/>
Další připomínky				
Podněty ke zlepšení				

*Zdroj: Vlastní zpracování.*